

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Д. М. Рославцев**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з курсу**

# ***ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ***

*(для студентів денної і заочної форм навчання  
за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»  
спеціальності «Логістика»)*

**ХАРКІВ**  
**ХНАМГ**  
**2012**

**Рославцев Д. М.** Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» (для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» спеціальності «Логістика») / Д. М. Рославцев; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 117 с.

Автор: Д. М. Рославцев

Рецензент: к. т. н., доц. Д. П. Понкратов

*Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,  
протокол засідання № 1 від 29.08.2011 р.*

## ЗМІСТ

<b>Тема 1.</b> Сутність обслуговування споживачів і його роль у сучасній економіці. Види обслуговування споживачів.....	4
<b>Тема 2.</b> Роль і місце логістики в обслуговуванні споживачів. Елементи логістичного обслуговування. Логістичний продукт і логістична послуга.....	9
<b>Тема 3.</b> Основні етапи логістичного обслуговування клієнтів. Концепція циклу замовлення в управлінні обслуговуванням клієнтів.....	20
<b>Тема 4.</b> Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування.....	26
<b>Тема 5.</b> Аналіз процесу транспортно-логістичного обслуговування.....	29
<b>Тема 6.</b> Аутсорсинг як ключовий чинник розвитку логістичного обслуговування. Реінженіринг процесу обслуговування споживачів.....	37
<b>Тема 7.</b> Основні принципи формування систем обслуговування. Документація системи ЛО.....	46
<b>Тема 8.</b> Методика розробки систем ЛО.....	52
<b>Тема 9.</b> Сучасні системи формування партнерських стосунків із клієнтами. Лояльні клієнти та їхнє обслуговування. Логістика під час задоволення скарг.....	58
<b>Тема 10.</b> Сегментування ринку логістичного обслуговування.....	69
<b>Тема 11.</b> Розробка стандартів логістичного обслуговування. Пріоритети обслуговування клієнтів і диференціація стандартів.....	74
<b>Тема 12.</b> Витрати на логістичне обслуговування споживача.....	79
<b>Тема 13.</b> Страховий запас і рівень обслуговування клієнта.....	84
<b>Тема 14.</b> Методи оцінки рівня обслуговування. Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача.....	89
<b>Тема 15.</b> Види стратегій логістичного обслуговування. Стратегічні рішення в обслуговуванні товарів і клієнтів.....	96
<b>Тема 16.</b> Показники якості логістичного обслуговування клієнта. Забезпечення якості послуг в логістиці на основі стандартів ISO 9000.....	104
Список використаних джерел.....	117

## ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ. ВИДИ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

### *1.1 Сутність обслуговування споживачів і його роль у сучасній економіці*

Обслуговуванням клієнта зацікавились уже у 80-х роках минулого сторіччя. Тоді менеджери-керівники західних фірм зауважили, що за умов величезної конкуренції, коли багато організацій пропонують продукти приблизно однакової якості, за зближеними цінами, проводячи подібне їхнє просування, те, що може відрізнити пропозицію виробника від пропозиції конкурентів, — є досконале обслуговування клієнта. Останнє стане маркетинговим засобом залучення клієнтів до продуктів певної фірми.

У сучасній економіці помітною стає тенденція до сукупної товарної пропозиції, доповненої послугою. Фактично споживач купує не тільки товар як фізичний об'єкт, а й водночас супутню послугу. Підприємства, які сьогодні конкурують винятково за технічними характеристиками товару, раніше чи пізніше опиняться в не вигідній для себе ситуації порівняно з фірмами, які зміцнюють позицію продукту за допомогою якості обслуговування, формуючи додану споживчу корисність товару.

Існує багато аспектів обслуговування клієнта, починаючи від доставки товару клієнту й закінчуючи після продажним обслуговуванням, однак його основною метою завжди має бути підвищення споживчої "корисності" продукту. Треба зазначити, що на практиці не тільки обслуговування підвищує споживчу корисність товару. Вона також може зростати завдяки рекламі, товарній марці та пакуванню. Однак, практика функціонування вітчизняних підприємств усе частіше доводить недостатність використання лише комунікаційних заходів для підвищення споживчої корисності, оскільки в багатьох випадках товарної марки недостатньо, щоб відрізнити товар одного виробника від товарів-конкурентів. Найлегше втратити клієнта, коли продукти або послуги є недоступними тоді, коли покупець здійснює закупівлю, натомість доступними є товари-субститути або товари конкуруючої фірми. Навіть на ринках, яким властивий високий ступінь прихильності до марки, тимчасова відсутність товару може спричинити втрату покупця.

На сучасному етапі одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства стає ефективна система обслуговування споживачів. Тому провідні компанії приділяють посилену увагу постійному підвищенню рівня обслуговування споживачів, про що свідчить світовий досвід зміни пріоритетів на європейському та американському ринках.

**Обслуговування споживача** — це сукупність видів діяльності зі створення споживчої корисності, що відбуваються у процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Обслуговування клієнтів за характером дуже різнопланове, містить різні види послуг унаслідок діяльності низки функційних підрозділів окремого підприємства чи навіть цілого ланцюга поставок. Обслуговування клієнта охоплює низку дій, пов'язаних із сферами маркетингу, логістики, фінансів тощо. Водночас не можна ототожнювати термін "обслуговування споживача" з

терміном "сервісна діяльність", навіть об'єднуючи ці поняття у визначення "сервісне обслуговування". Сервіс можна ототожнити з поняттям "технічне обслуговування" (англ. *maintenance*), під яким розуміють комплекс послуг, пов'язаних зі збутом та експлуатацією машинобудівної продукції й інших виробів, яке передбачає роботи з ліквідації дефектів, які виникли під час транспортування товару до місця продажу, складування; пусконаладжувальних робіт тощо.

На практиці існують різні підходи до трактування обслуговування споживача, основними з них є наведені нижче.

### *1. Обслуговування споживача як діяльність*

На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підходам до обслуговування клієнта з перспективи процедур надають перевагу операційні менеджери, які займаються фізичною дистриб'юцією. Свою увагу вони концентрують на вчасному обслуговуванні замовлень, тобто на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень. Багато уваги приділяють також управлінню запасами, фактуруванню, контактам із перевізниками тощо.

Обслуговування клієнта з перспективи процедур є здатністю логістичної системи підприємства до задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. Кожний із цих елементів відіграє важливу роль. Відділи обслуговування споживачів, які переважно займаються їхніми проблемами і скаргами, також розміщуються на цьому рівні.

### *2. Обслуговування споживача як критерій якості роботи*

На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як характерний критерій якості роботи — такий, як відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Багато фірм, формуючи політику обслуговування клієнта, роблять це за допомогою стандартів. Рішення про такий крок приймають переважно підприємства, які мають великі досягнення в операційному управлінні дистриб'юцією і діють на конкурентних ринках. Обслуговування клієнта з їхнього погляду полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головних галузей їхньої логістичної діяльності.

Хоча цей рівень і посилює перший, компанія повинна самотійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

### *3. Обслуговування споживача як філософія*

На цьому рівні обслуговування підносять до глобального зобов'язання якнайкраще задоволення потреб споживача. Такий погляд на обслуговування повністю збігається з думкою багатьох сучасних компаній щодо якості та якісного управління. За таким трактуванням обслуговування споживача вважають не тільки діяльністю або набором критеріїв якості роботи, але таким, яке б охоплювало всі види діяльності компанії.

Сьогодні підхід до обслуговування клієнта з перспективи філософії набуває особливого значення.

## 1.2 Види обслуговування споживачів

Обслуговування споживачів доцільно класифікувати насамперед за часовою ознакою, або у трьох фазах обслуговування: передпродажні елементи, підчас продажні елементи, після продажні елементи.

**Передпродажні елементи** належать до таких політики й заходів підприємства, як письмові підтвердження політики обслуговування, відповідної структури підприємства та гнучкості системи, які забезпечують реалізацію стратегії обслуговування. Серед передпродажних елементів обслуговування можна згадати насамперед надання споживачеві інформації та технічної документації рекламного характеру та пропозицій щодо використання товару; демонстрацію обладнання і моделювання його роботи; навчання майбутніх користувачів; швидку розробку кошторису та встановлення строків виконання індивідуального замовлення; консультації зі споживачами й урахування їхніх побажань під час розроблення "товару-послуги", зокрема й адекватне вирішення проблем фінансування трансакції тощо (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1 — Види обслуговування клієнта

Це елементи підготовки організації до обслуговування клієнта. Вони відіграють велику роль у формуванні очікувань клієнта, впливають на його уявлення про фірму, а також рівень загального задоволення широко трактованою пропозицією. Це нерутинні дії, які вимагають цілісного погляду на фірму, тому й готує їх переважно вище керівництво. Насправді передпродажні елементи, хоч вони безпосередньо не пов'язані з логістикою, необхідно розробити ще до того, як організація розпочне впроваджувати стандарти обслуговування клієнта. Ключовими елементами вважають:

— письмове формулювання політики обслуговування клієнта. Готуючи таку політику, необхідно визначити потреби та преференції потенційних

клієнтів фірми, а також те, чим вони можуть відрізнятися порівняно з іншими сегментами клієнтів. Згодом визначають цілі обслуговування клієнта й лише після цього можна проектувати стандарти обслуговування клієнта. Політика обслуговування клієнта повинна містити визначені показники, які уможливають моніторинг запропонованого рівня послуг, частоту їхнього виміру, а також заходи, необхідні у разі відхилення від встановленої норми.

— Надання клієнту письмової версії політики обслуговування клієнта. Обслуговування клієнта є послугою, яка вже зі свого визначення є нематеріальною, тобто її закупівля пов'язана для клієнта з ризиком. Письмове засвідчення політики обслуговування клієнта надає можливість ознайомитися з пропозицією фірми у сфері обслуговування і тим самим мінімізувати свої ризики.

— Організаційна структура. Формуючи організаційну структуру фірми, яка орієнтується на задоволення клієнта, необхідно пам'ятати про комунікацію різних вертикалей із метою чіткого обслуговування клієнта, а також полегшеного доступу до потрібних працівників. Відповідним рішенням є делегування працівника (або працівників) для обслуговування важливих клієнтів.

— Гнучка система обслуговування клієнта. Гнучкість обслуговування означає, що, із одного боку, фірма здатна підготувати свою систему до зміни вимог клієнтів, а з другого боку, має готові процедури поведінки у кризових ситуаціях, таких як, наприклад, страйки працівників, перерви в поставках енергії, природні катастрофи.

— Процедури, інструкції, підготовка зі сфери обслуговування клієнта. Підготовка підприємства до обслуговування клієнта — це також розробка процедур та інструкцій, які стосуються контактів із клієнтами з подальшою підготовкою працівників у цьому діапазоні. Треба також пам'ятати про підготовку зовнішнього клієнта, якому часто потрібна допомога щодо покращання управління запасами або встановлення терміну складання замовлень.

**Підчас продажні елементи** — це ті складові, які безпосередньо впливають на реалізацію дій у межах фізичної дистриб'юції, наприклад, надійність продукту і поставки. Підчас продажним елементам обслуговування клієнта логісти приділяють якнайбільше уваги. Вони стосуються безпосереднього контакту фірми з клієнтом, а правильне їхнє виконання є вирішальним для задоволення клієнта пропозицією. Тому рекомендують здійснювати постійний моніторинг цих елементів, «виловлювати» помилки фірми під час доставки, шукати причини недоліків для їхнього викорінення.

— Відсоток нереалізованих замовлень. Нереалізовані замовлення необхідно проаналізувати як із точки зору товарів, яких не вистачило, так і клієнтів, яких не обслужили.

— Інформація про замовлення. Завдяки розвитку інформаційних технологій потреба клієнтів у конкретній інформації про можливості реалізації замовлення значно посилилася. Клієнти вимагають від підприємств дані про доступність запасів товарів, які їх цікавлять, термін реалізації замовлення, доповнювальні замовлення, статус замовлення тощо. За допомогою відслідковування доповнювальних замовлень з погляду товарів і клієнтів фірма може отримати багато цінної інформації.

— Надійність системи. Клієнти, приймаючи рішення про співпрацю з підприємством, розраховують, що інформація про доступність запасів або статус замовлення, яку вони отримують, є правдивою. Помилки, які повторюються, вимагають термінового корегування й уважних спостережень за їхніми причинами.

— Експедиція товарів. Експрес-доставка товарів хоча й коштує значно дорожче, є у деяких ситуаціях необхідною, щоб не втратити клієнтів. Варто, однак, визначити, яким клієнтам і в яких ситуаціях пропонувати таку послугу за рахунок фірми.

— Переміщення між складами. Цю операцію використовують у разі відсутності замовленого продукту в одному зі складів фірми. Вирішити це питання можна переміщенням продукту з іншого складу або розукрупненням замовлення та його реалізацією з декількох складів із поставкою безпосередньо клієнту. У якому випадку користуватися переміщеннями між складами, а коли доповнювальними замовленнями, визначається політикою підприємства.

— Зручність складання замовлення. Доступність різних форм складання замовлення, гнучка система, прості процедури й формуляри є елементами, які приваблюють клієнтів. Будь-які проблеми у цій сфері необхідно відстежувати й корегувати.

— Доступність товарів-субститутів. Клієнт розглядає можливість закупівлі товару-субституту в ситуації, коли необхідний йому продукт є недоступним. Він може тоді обрати той же продукт у пакуванні іншого розміру або інший продукт, який задовольнить його потребу тією ж або кращою мірою. Якщо клієнт серед доступної пропозиції знайде щонайменше один товар-субститут шуканому продукту, то рівень його обслуговування підвищується і без додаткової інвестиції в запаси товару, якого не вистачає.

**Після продажні елементи** мають підтримувати споживача у процесі використання товару й передбачають, наприклад, умови гарантії, постачання замінних частин, процедури складання рекламаций, а також заміни або обміну товару. Після продажні елементи обслуговування клієнта дають змогу продовжити час співпраці підприємства з клієнтом. Серед них найважливішими є:

— монтаж, гарантія, ремонти. Ці елементи враховують під час майже усіх закупівель, зокрема інвестиційних товарів. Продовження термінів гарантії, постачання й монтаж обладнання у клієнта або пропонування товару-заміни на час ремонту вирішально впливають не лише на приваблення, але й утримання клієнта.

— Відслідковування товару. Цей елемент особливо істотний у галузях, де ненадійні товари необхідно терміново виводити з ринку. У цій ситуації докладна інформація про їхнє місцезнаходження є вирішальною для успішної співпраці з клієнтом. Тому також, наприклад, будь-який лікарський засіб отримує індивідуальний серійний номер, за яким підприємство-виробник може визначити його місцеперебування у дистриб'юторів і в разі необхідності швидко вивести "загрозу" з ринку.

— Скарги клієнтів, рекламация, повернення. Скарги, рекламация або повернення є неприємним фактом для фірми, однак, оперативне й ефективне



вирішення проблеми може дати фірмі шанс довести, наскільки вона цінує клієнта. Для цього необхідно розробити політику роботи зі скаргами. Вирішуючи проблему скарг, рекламаций і повернень, треба пам'ятати, що метою логістичної системи є постачання продуктів кінцевим споживачам. Витрати на нестандартні дії, наприклад, на переміщення товару у зворотному напрямку, зокрема у невеликій кількості у випадку повернень, є істотними.

— Заміна ненадійних товарів. Подібно до повернень і рекламаций, заміна ненадійних товарів відбувається у зворотному до нормального напрямку переміщення товару і супроводжується величезними витратами. Однак, ігнорування обміну може негативно вплинути на марку і репутацію фірми.

У після продажному обслуговуванні розрізняють гарантійне та післягарантійне, проте за суто формальною ознакою. Формальність полягає у тому, що вартість робіт, запасних частин і матеріалів у гарантійний період входить до продажної ціни й інших послуг. Післягарантійне обслуговування здійснюють на платних засадах, а його обсяги та ціни визначають умови контракту.

### **Питання до самоконтролю:**

1. Дайте визначення терміна «обслуговування споживача».
2. Які підходи до трактування обслуговування споживача Вам відомі. Надайте їхню характеристику.
3. Дайте характеристику передпродажним елементам обслуговування споживача.
4. Дайте характеристику підчас продажним елементам обслуговування споживача.
5. Дайте характеристику після продажним елементам обслуговування споживача.

## **ТЕМА 2. РОЛЬ І МІСЦЕ ЛОГІСТИКИ В ОБСЛУГОВУВАННІ СПОЖИВАЧІВ. ЕЛЕМЕНТИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОДУКТ І ЛОГІСТИЧНА ПОСЛУГА**

### **2.1 Система логістичного обслуговування споживачів**

Обслуговування споживача є ключовим поняттям у сучасній логістиці. Логістичне обслуговування клієнта посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань. Зростання значення і надання їм такої великої ваги у логістиці сучасних підприємств спричиняють наступні чотири чинники:

- зміни на міжнародних ринках, здебільшого глобалізація ринку та виробництва;
- адаптація певної філософії обслуговування клієнта із пов'язаних з цим капіталомістких стратегій;
- необхідність утримання високої логістичної надійності в обслуговуванні клієнта;
- розбіжність між запропонованим рівнем обслуговування й очікуваннями клієнтів.

*Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат і гарантованого*

*отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості й асортименту в певному місці, в певний час і за певною ціною.*

Бажаючи досягти стійких конкурентних переваг, організації змушені орієнтуватися на нові парадигми в управлінні, які вимагають активного використання принципів логістики на практиці. Трактуючи якість і технічні характеристики товару як елементи "постійні", тобто забезпечені виробником, при прийнятті рішення про придбання споживач надає перевагу критеріям, які ґрунтуються на оцінці запропонованої послуги, а не самого товару. Тому ефективними засобами на таких ринках є прискорення переміщення в ланцюзі поставок і гнучкість логістичної системи.

У багатьох галузях практикується співпраця з "єдиним джерелом постачання", що дає змогу покращувати якість товарів, розробляти й реалізовувати спільні інноваційні проекти, знижувати витрати, а також інтегрувати графіки виробництва та поставок. При цьому стосунки між покупцями й постачальниками ґрунтуються насамперед на засадах партнерства. Із точки зору постачальника партнерство може становити тривалий вхідний бар'єр для конкурентів. Тому для досягнення успіху на вітчизняному та зарубіжних ринках необхідно прискорювати переміщення матеріального потоку в ланцюзі поставок, а також підвищувати гнучкість логістичної системи для швидкого реагування на ринкові зміни.

Не зважаючи на те, що діапазон дій, пов'язаних із процесом обслуговування, перебуває поза сферою управління матеріальним потоком, саме логістика несе головний тягар гарантування відповідного рівня підчас продажного обслуговування, оскільки на рівень обслуговування клієнта істотно впливають логістичні процеси, які мають гарантувати високу якість, терміновість і надійність. Найбільшою мірою фізичні процеси переміщення є вирішальними під час доставки замовленого товару споживачеві (рис. 2.1):

- у відповідному асортименті, кількості та якості;
- у відповідний час, згідно зі встановленим терміном;
- у відповідному місці, згідно з місцем доставки;

за відповідними витратами, які охоплюють також витрати обслуговування клієнта.

Інтегрований логістичний підхід гарантує комплексну реалізацію усіх вищевказаних вимог за збереження рівня встановлених стандартів обслуговування клієнта. У ринковій практиці окремі категорії логістичного обслуговування клієнта можуть переважати, що пояснюється специфікою потреб клієнта та його індивідуальними вимогами. Із точки зору клієнта вирішальним чинником обслуговування може бути, наприклад, чітко визначений термін поставки, мінімальна ціна виробу або найвища якість продукту.

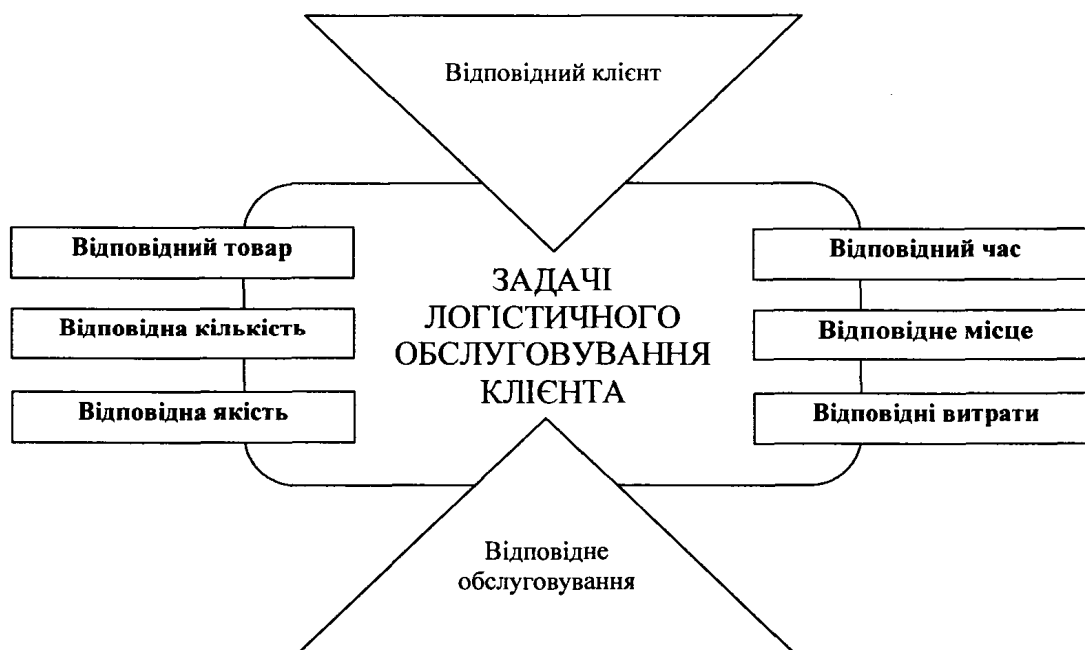


Рис. 2.1 — Система логістичного обслуговування споживачів

## 2.2 Елементи обслуговування клієнта

Вагомість окремих елементів обслуговування споживачів є неоднаковою. Обслуговування споживачів має бути адаптованим до змінних вимог різних сегментів ринку, тому не існує єдиного універсального переліку елементів обслуговування споживачів — кожний ринок керується своїми особливостями й акцентує увагу на тих чи інших елементах обслуговування.

Елементи обслуговування споживача зумовлені різними потребами клієнтів, і тому вони змінюються залежно від сегмента ринку, виду товарів і послуг, які постачають або надають, масштабу та системи організації поставок (традиційна система дистриб'юції, ланцюг постачання, організація мережі тощо), інтенсивності конкуренції. Стандартизовані елементи обслуговування споживачів відображають конкретні очікування та вимоги клієнтів, а найважливіше — декларують певний рівень обслуговування на певному ринку, якого необхідно дотримуватися. До найважливіших елементів обслуговування клієнта належать: час поставки, наявність товару в запасі, гнучкість поставки, частота, надійність, комплектність, докладність поставок, зручність оформлення замовлення та зручність документації, необхідної для складання замовлення.

**1. Час поставки (цикл замовлення)** — час від моменту замовлення до моменту отримання клієнтом товару. Відповідно до процедури реалізації замовлення час поставки містить:

- *час складання замовлення*, який залежить від існуючого на підприємстві способу комунікації клієнта з фірмою та складання замовлення особисто (через агентів), за допомогою пошти, телефону, телефаксу, Інтернету;
- *час опрацювання замовлення*, який залежить від системи документації та способу опрацювання (перевірка платоспроможності клієнта, приготування документації, наприклад, фактури, документів на перевезення тощо). Цей час залежить від системи обігу документації та способу її обробки;

- *час приготування замовлення до відправки*, який містить час, призначений на відбір, комплектацію, пакування, завантаження замовлених товарів на транспортні засоби. Цей час насамперед залежить від виду маніпуляційних технологій (ручні, автоматизовані, механічні);

- *час доставки замовлених товарів*, який проходить із моменту їхнього розміщення на транспортних засобах до моменту доставки до місця призначення й розвантаження; цей час залежить від виду транспорту, відстані, траси й організації перевезення.

**2. Наявність товарів у запасі** означає можливість моментальної поставки запасів, які є на складі у постачальника. Рівень наявності товарів вимірюється у відсотках замовлень, реалізованих або можливих для реалізації на певний момент із запасів підприємства (наприклад, 98 %). Або навпаки — відсоток товарів, яких не вистачає на складі постачальника тоді, коли клієнт їх потребує.

**3. Гнучкість поставок** — це здатність до пристосування часу (наприклад, часу дня й ночі), величини, асортименту та способу поставок до очікувань клієнтів. Наприклад, готовність поставляти вночі, малими партіями товарів, екологічно небезпечні товари, задовольняти спеціальні замовлення, зокрема аварійні в надзвичайно короткий термін, швидко транспортування, інше. Зокрема під елементом "гнучкість" розуміють здатність обслуговувати:

- *замовлення, вчасно не реалізовані*, пов'язані з вищими витратами постачальника (виробника), а також утратами або незадоволенням клієнта, тому важливо у цьому випадку правдиво та швидко інформувати клієнтів про стан запасів, із яких реалізуватиметься замовлення, реальні дати висилання й поставки, можливі пільги, додаткові премії та спеціальні зручності, наприклад, щодо місця поставки, які пом'якшують стрес від невиконаних очікувань або втрати клієнта;

- *висилання зі скороченим часом поставки*, які зазвичай є дорогими, оскільки вимагають більших витрат на транспорт та експедицію, матеріальні маніпуляції; вищими є адміністративні витрати й витрати з переміщення інформації, які скорочують нормальний час поставки; ще вищими можуть, однак, виявитися втрати клієнта, позбавленого певних товарів; оскільки спеціальні поставки є суттєвим обтяженням для виробників, а також цілого ланцюга поставок, не усі клієнти мають на них право; у межах прийнятої стратегії й політики обслуговування постачальник вирішує, хто має право на спеціальні поставки, а хто ні;

- *буферні пересилання* — спеціальні висилання можуть спричиняти організацію поставок перед терміном між послідовними ланками ланцюга (цей вид традиційного "буферування" захищає від вичерпання запасів послідовних постачальників і часто завбачливо випереджає потребу клієнта);

- *матеріальні і продуктові субституції* як дуже важливий елемент обслуговування застосовують у разі відсутності в запасі замовленого клієнтом продукту або матеріалу, який заміняють позицією іншого розміру, гатунку або навіть іншим продуктом, нерідко кращим від попередньо замовленого.

Варто додати, що гнучкість є також тим елементом обслуговування, який є вирішальним для ефективних поставок за важких, надзвичайних і

незапланованих ситуацій, зокрема природних або екологічних катастроф, нестач сировини, енергії, страйків, запізнень.

**4. Частота поставок, або кількість поставок у певний період часу** (протягом дня, доби, тижня, місяця) залежить від виду товарів і налагодженої системи організації поставок. Частоту поставок, якої традиційно вимагають, установлюють порівняно з витратами утримання запасів, витратами замовлення, складування і транспортування; її визначають за оптимальною партією поставки. Кількість поставок у часі сьогодні вважають одним із найважливіших елементів досягнутого рівня обслуговування клієнта.

**5. Надійність поставок** передбачає правильну реалізацію (докладність, комплектність) і пунктуальність очікуваних поставок, вчасність поставок із малою кількістю помилок і втрат. Передбачено «привчати» постачальників або продавців до дотримання встановлених графіків поставок, а також обов'язково повідомляти клієнтів у випадках, коли поставку не можна виконати згідно графіку.

- *Комплектність поставки*, або здатність постачальника виконати замовлення відповідно до специфікації клієнта. Результатом недотримання стандартів щодо комплектності є неповні поставки.

- *Докладність поставок* означає відповідність асортименту поставки замовленню.

**6. Зручність складання замовлення** передбачає отримання потрібної інформації і технічних даних товару на цьому етапі реалізації замовлення, а також інші зручності. Цей елемент логістичного обслуговування пов'язують з наступним:

- *відповіддю на запитання клієнта* і швидкою реалізацією замовлень телефоном із недовгим очікуванням сполучення (протягом трьох або п'яти дзвінків), телефаксом, Інтернетом, електронною поштою; багато запитань виникає у клієнтів у процесі реалізації замовлення, що вимагає спеціально підготовленого рецепційного персоналу;

- *компетентним технічним представництвом*, яке залежить від кваліфікації персоналу, який представляє фірму в контактах із клієнтом;

- *демонстрацією обладнання*, що означає готовність персоналу демонструвати клієнтам свої вироби, перевіряючи окремі частини обладнання на власний ризик, перед укладанням угоди про купівлю й поставку;

- *іншими зручностями*, такими, як безкоштовне складання попередньої калькуляції (фактури) перед укладанням угоди, безкоштовні телефонні інформації про товари та їхню поставку.

**7. Зручність документації**, яка має забезпечуватися під час складання замовлення, має бути простою для розуміння, пристосованою до існуючих стандартних документів і чинного законодавства й не викликати у клієнта жодних сумнівів.

Елементи обслуговування споживачів закладено у відповідях на конкретні запитання, а саме:

1. Якими є вимоги клієнтів до організації, технології й культури обслуговування ринку?

2. Який рівень обслуговування пропонують клієнтам інші підприємства, зокрема конкуренти?

3. До якої міри клієнти готові брати участь у витратах збільшеного обслуговування?

4. Який рівень витрат обслуговування клієнта є економічно обґрунтованим із точки зору підприємства?

Названі елементи обслуговування клієнта зараховуємо відповідно до підчас продажних, тобто вирішальних для швидкої й узгодженої з очікуваннями клієнта трансакції — від моменту складання замовлення до моменту отримання товару. Вони, однак, не вичерпують переліку елементів, важливих для обслуговування клієнта. Важливим є також те, що відбувається перед і після трансакції.

Сфера логістики — це насамперед підчас продажні елементи, пов'язані з елементами логістики; інші елементи є пріоритетом маркетингу, хоча і вони не лишаються поза увагою логістів.

### ***2.3 Логістичний продукт і логістична послуга***

Управління товарами в логістичних мережах може структуруватися виконанням трьох інтегрованих **функцій**:

- фінансовою як управлінням грошовою формою переміщення продукту;
- операційною як управлінням фізичною формою переміщення продукту;
- маркетинговою як управлінням логістичним продуктом у логістичних каналах.

*Фінансова функція логістичного управління* передусім пов'язана з мінімізацією витрат капіталу та підвищенням ефективності логістичних ланок.

*Операційна функція логістичного управління* ґрунтується на фізико-хімічних властивостях товарів і виникає з транспортної, вантажної, складської придатності цих товарів, що безпосередньо зумовлює зміст виконуваних логістичних функцій: транспортування, складування, пакування тощо.

На відміну від перших двох, *маркетингова функція логістичного управління* вимагає інтеграції фінансової й операційної функцій, і це простежується в концепції логістичного продукту.

У такому розумінні, із економічного погляду, до найважливіших **рис логістичного продукту** належать:

- вартість товару як основа визначення економічної придатності до транспортування і складування;
- цикл життя логістичного продукту;
- субституційність логістичного продукту;
- ціна логістичного продукту.

Економічні риси логістичного продукту з точки зору операційної, маркетингової функцій управління є чинниками, які характеризують оборот капіталу на підприємстві. Тому логістичний продукт передусім слід формувати відповідно до ринкових тенденцій відносно циклу життя продукту в усіх його

фазах. Із циклом життя логістичного продукту пов'язаний цикл життя логістичної послуги, насамперед транспортно-складської послуги, який частіше характеризується іншою, аніж у продукту, величиною окремих фаз: входженням на ринок, зростанням, зрілістю і сходженням з ринку. Відмінність обох циклів життя може призводити до ускладнень і непевності поставки продукту, запобігає ж цьому збільшення субституційності продуктів на ринку.

Однією з найважливіших передумов, які мають вплив на перебіг циклу життя логістичного продукту, є економічна придатність вантажу до перевезення і складування. У цій сфері найважливішим є зв'язок між вартістю товару і видом логістичного обслуговування.

Найчастіше економічні риси логістичного продукту є функцією його фізико-хімічних властивостей, тому, окрім економічної придатності продукту, у логістичній системі важливою є також транспортна та складська придатність продукту разом із методами пакування, захисту вантажу у сфері транспортування та складування.

Дослідження попиту на логістичні продукти, результати яких лежать в основі прийняття стратегічних рішень у логістичному управлінні, повинні бути проведені в напрямку потенційних потреб споживача. Це дає змогу визначити можливості розвитку продукту, швидко впроваджувати інновації у цій сфері, а внаслідок цього — отримувати переваги над конкурентами. Необхідною умовою прийняття стратегічних рішень щодо величини пропозиції логістичного продукту є визначення, на якому саме етапі **циклу життя продукту** він знаходиться наразі. Отже, цикл життя продукту починається від моменту впровадження на ринок. У фазі зростання продажу логістичного продукту можуть спостерігатися два послідовні характерні явища. Перше з них — це ситуація, за якої період зростання продажу виявляється коротким, а друге — це перехід уже досягнутих величин продажу у триваліший стан, стабільний у часі та просторі. На цьому етапі настає асиміляція виробництва до зразків подібних продуктів. Як наслідок виникають нові пункти формування запасів, у тому числі нові склади. Оцінюється, що в період стадії зростання відбувається найбільша дистриб'юція логістичних продуктів порівняно з іншими етапами. Стратегічним завданням у маркетингу продукту в цій фазі циклу життя є оцінка такої пропозиції логістичних послуг, тобто транспортних і складських, разом із розбудовою інфраструктури, щоб не відбулося переінвестування цієї діяльності. Інакше кажучи, щоб майбутні втрати від недовикористання складської поверхні або потенціалу перевезень були меншими, ніж зниження рентабельності ланок логістичного ланцюга за умов скорочення попиту.

Унаслідок технологічних змін або результативної конкуренції може розпочатися фаза зниження величини продажу продукту. У цій стадії зростає рівень запасів, відтак, збільшуються витрати на їхнє утримання, а також знижується використання транспорту. У цьому випадку є важливою правильна оцінка не тільки величини, але й темпу зниження продажу. Одночасно виникає необхідність утримати на тому самому рівні якість складських послуг.

Останніми роками цикл життя продуктів скорочується разом зі зростанням кількості асортименту продуктів, а також глобалізацією логістичних систем і постійним поліпшенням передавання інформації, з використанням інформатизації в комп'ютерній підтримці рішень.

У логістичній системі підприємств, окрім систематичних досліджень і контролю циклу життя логістичного продукту, істотне значення слід надати дослідженням **циклу життя логістичної послуги**. Важливою причиною створення логістичної системи була необхідність заміни фізичної дистрибуції товарів логістичною послугою. Логістична послуга — це, зокрема транспортування і складування логістичного продукту тієї величини, форми і кількості, які відповідають очікуванням клієнта. Діапазон надання логістичних послуг є широким і впливає з очевидної взаємозалежності перевезення і складування з процесом реалізації замовлень узагалі, особливо у фазі постачання, дистриб'юції, обслуговування запасів, формування вантажних одиниць, фінансового обслуговування і т. д. Умовою надання логістичної послуги є об'єднання ланок виробництва, дистриб'юції з транспортуванням і складуванням в один ланцюг, ланки якого поєднані для фізичного переміщення продуктів, фінансового обороту, який з цим пов'язаний, а також передавання інформації. Логістичні послуги надають у двох видах.

Перший, — коли ланка виробництва, виробник або дистриб'ютор сам організовує логістичний ланцюг від відправника до споживача. У цьому випадку логістична послуга є частиною логістичного продукту, що знайде відображення у ціні останнього.

Другим видом логістичної послуги є сплатуване надання її іншим спеціалізованим підприємством (outsourcing). У цій ситуації логістична фірма бере на себе організацію транспортування і складування продуктів разом із усіма необхідними економічними, інформаційними і юридичними діями, які супроводжують ці процеси.

Усе частіше також застосовуються пакети логістичних послуг як об'єднання різних часткових послуг, пов'язаних з традиційними логістичними функціями управління, перевезення і складування продуктів, у інтегровану логістичну пропозицію. Якщо логістична послуга становить для підприємства витрати, пов'язані з виробництвом логістичного продукту, відмінностей у окремих фазах циклу життя цього продукту і логістичної послуги, пов'язаної з перетіканням у логістичному каналі, немає. Однак, у ситуації, коли логістична послуга надається спеціалізованою фірмою на користь виробника або дистриб'ютора, цикл життя послуги відмінний від циклу життя логістичного продукту.

Формування циклу життя логістичної послуги пов'язане передусім із рисами цієї послуги. Однією з найбільш істотних відмінностей логістичної послуги, наприклад, у випадку транспортної послуги є одночасність виробництва і споживання за відсутності можливості "складування". Унаслідок цього з'являється більша пропозиція послуг стосовно потенційного попиту на них. Іншою рисою логістичної послуги, яка має вплив на її цикл життя, є ототожнення послуги з фірмою, а не з видом або пакетом логістичних послуг.



Користувачі надають більшої ваги репутації логістичної фірми, її марці, стабільності на ринку, ніж, наприклад, ціні логістичної послуги.

Неподільність створення логістичного продукту разом із послугою, коли її не використовують поза фірмою, пов'язана з можливістю зростання функціонального та психологічного задоволення споживачів у логістичній системі. Це задоволення позначаємо поняттям корисності наданих послуг, при цьому головними її складовими є: форма логістичної послуги; час надання логістичної послуги; місце надання послуги; зручність володіння послугою.

До головних **чинників, які формують цикл життя логістичної послуги**, належать:

- чинники, пов'язані з часом, формою та якістю логістичних послуг;
- чинники, пов'язані з місцем надання послуг, отже, параметрами просторового розміщення, особливо регіонального;
- чинники, пов'язані з функціонуванням ринку.

Логістична послуга як центральний елемент продукту має наступні характерні риси:

- неможливість створення запасу логістичних послуг;
- нематеріальність;
- короткочасність;
- одночасність виробництва і споживання;
- різноманітність місця й часу надання послуг.

Водночас, із точки зору логістичного обслуговування клієнта, будь-яка логістична послуга може розглядатися, по-перше, як певна логістична активність із задоволення потреби клієнта, по-друге, як певний стандарт виконання своїх обов'язків, по-третє, як важливий елемент управління якістю в організації.

Оскільки логістичні послуги є базою логістичного продукту, то очевидно, їхня ціна формує ціну логістичного продукту. Тому таким важливим є процес проектування логістичної послуги.

Проектування логістичної послуги відбувається за стандартною схемою:

- обґрунтування концепції логістичної послуги;
- проектування "виробництва послуги";
- моделювання послуги;
- акцептація послуги її виконавцем.

Етап проектування "виробництва послуги" цілком визначається її сутністю. Треба також мати на увазі доцільність консолідації логістичних послуг на одному об'єкті. Тому важливо ідентифікувати ту чи іншу логістичну послугу з точки зору її стандартизації та забезпечення можливості інтеграції з іншими послугами в логістичному обслуговуванні споживача. Власне, завдяки підвищенню рівня обслуговування клієнта організації отримують стійкі конкурентні переваги. Тому важливо оцінити роль логістики у формуванні ефективності обслуговування клієнта з урахуванням того, що:

а) рівень обслуговування клієнта є головним елементом диференціації продукту;

б) рівень обслуговування клієнта істотно впливає на формування базового елемента диференціації;

в) рівень обслуговування клієнта встановлено настільки високим, щоб конкуренти не змогли в цій сфері здобути тривалої конкурентної переваги.

Наведемо три варіанта **класифікації логістичних послуг**, які водночас обумовлюють три підходи до проектування логістичних послуг.

**Варіант 1:** предметна класифікація логістичних послуг (рис 2.2).

**Варіант 2:** функціональна класифікація логістичних послуг.

1) Основні послуги, пов'язані з переміщенням і складуванням: перевезення, включаючи спеціальні перевезення, тимчасове і тривале складування пакування, обслуговування зворотних пакувань, утилізація відходів, консолідація поставок, реалізація систем Just-in-Time у сфері виробництва й товарного обороту, повне обслуговування постачання, самостійне ведення дистриб'юції на всьому ринку або його сегменті;

2) додаткові послуги: реалізація замовлень клієнтів, інвентаризація запасів (перегляди запасів у сфері дистрибуції і у клієнтів), контроль товарів, позначення товарів (марка, ціна), після продажне обслуговування (поставки замінних частин і ремонти), просування, дослідження попиту і прогнозування продажу;

ЛОГІСТИЧНА ПОСЛУГА			
А	Б	В	Г
Складування і обслуговування запасів	Транспортування і обслуговування вантажів	Дослідження ринку і створення маркетингової системи інформації (МСІ)	Фінансування транзакцій і банківське обслуговування та страхування
1. Складування товарів 2. Обслуговування рампи складу 3. Розміщення в гніздах стелажів 4. Локалізація складських баз 5. Декомплектація вантажів 6. Створення вантажних одиниць 7. Пакування 8. Планування величини складських поверхонь 9. Обслуговування складських холодильників 10. Обслуговування відкритих і напіввідкритих складів	1. Перевезення вантажів 2. Інтермодальний транспорт 3. Мультимодальний транспорт 4. Бімодальний транспорт 5. Страхування вантажу в транспортуванні 6. Позначення вантажів у транспортуванні 7. Обслуговування пунктів перевантаження 8. Планування трас перевезення 9. Планування вантажної структури парку 10. Обслуговування внутрішнього транспорту (підйомні візки, крани тощо)	1. Дослідження ринку, частка ринку 2. Створення МСІ 3. Прогноз попиту 4. Облік продажу 5. Планування величини продажу 6. Дослідження оточення конкуренції 7. Public relations 8. Просування 9. Реклама 10. Статистичний контроль якості	1. Угоди лізингу 2. Кредитні угоди 3. Купівельний кредит 4. Аудит 5. Контролінг 6. Бухгалтерський облік 7. Реалізація інкасо 8. Факторинг 9. Страхування вантажу в транспортуванні 10. Страхування перевізника і оператора

Рис. 2.2 — Предметна класифікація логістичних послуг

3) фінансові послуги: страхові послуги, фінансування транзакцій, реалізація платежів, комісійний продаж, фінансовий облік;

4) інформаційні послуги: передача інформації, яка стосується ринків постачання та збуту, а також перебігу логістичних процесів щодо потреб стратегічного й операційного управління підприємством.

**Варіант 3:** "пакетна" класифікація логістичних послуг (рис 2.3).

Етап проектування "виробництва послуги" чітко визначає стадію її моделювання. Водночас специфічним виглядає процес акцептації логістичної послуги виконавцем, зважаючи на очікувану оцінку її рівня споживачами послуги.

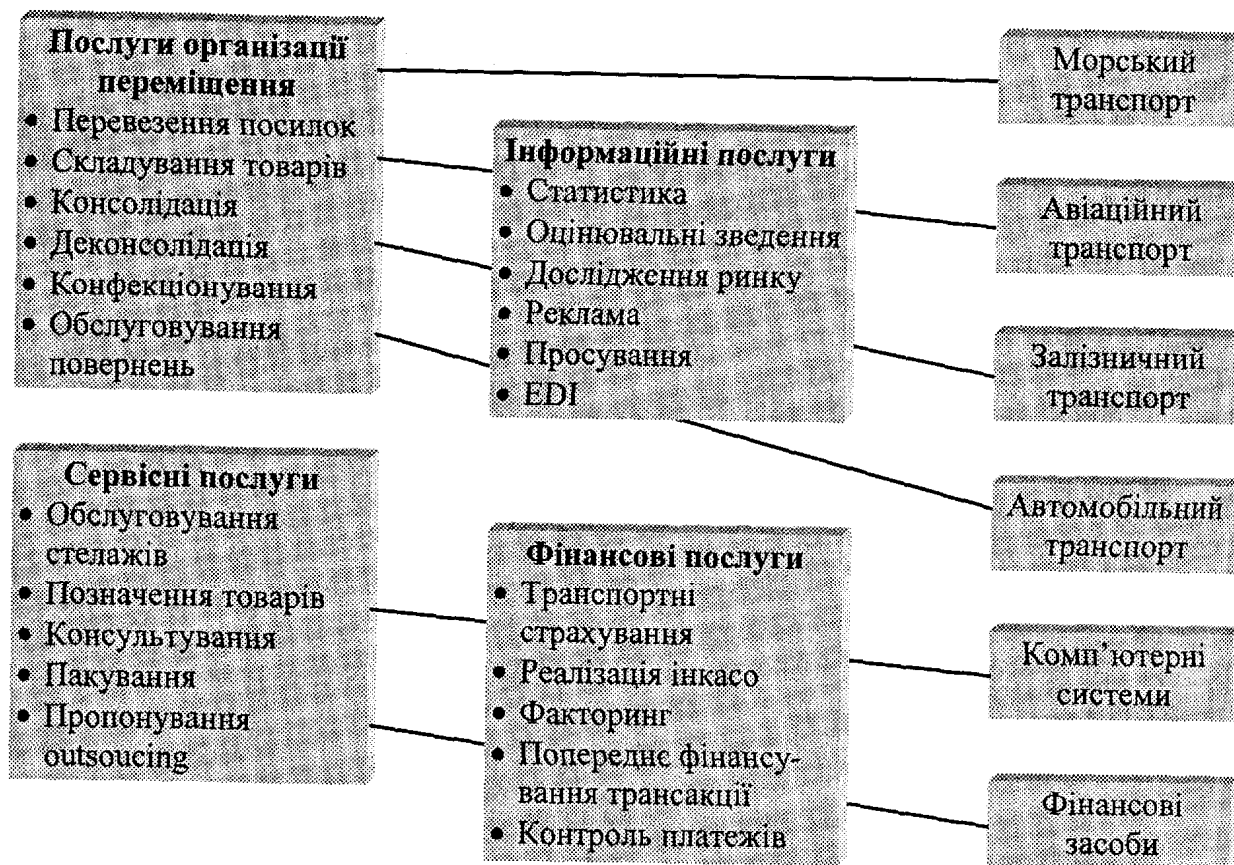


Рис. 2.3 — Пакети логістичних послуг і їхній діапазон

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що концепція логістичного продукту й логістичної послуги істотно видозмінює систему управління підприємством, робить її сприйнятливою до організаційних інновацій, мотивує створення умов інформатизації логістичних процесів, нарешті, змінює філософію управління.

### Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення терміна «логістичне обслуговування».
2. Що належить до найважливіших елементів обслуговування клієнта?
3. Що належить до чинників, які формують цикл життя логістичної послуги?
4. Що належить до найважливіших рис логістичного продукту?
5. Які варіанти класифікації логістичних послуг Вам відомі? Дайте їхню характеристику.

### **ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ. КОНЦЕПЦІЯ ЦИКЛУ ЗАМОВЛЕННЯ В УПРАВЛІННІ ОБСЛУГОВУВАННЯМ КЛІЄНТІВ**

#### ***3.1 Основні етапи логістичного обслуговування клієнтів***

Обслуговування клієнта у процесному підході переважно трактується як множину певних процесів на рівні управління, а також виконавчому рівні, пов'язаних із:

- власною підготовкою до прийняття й реалізації замовлення клієнта;
- контактуванням із клієнтом та інформаційним обслуговуванням;
- внутрішнім обслуговуванням його замовлення;
- підготовкою й видачею замовленого продукту;
- доставкою продукту до клієнта;
- обслуговуванням платежів;
- монтажем і підготовкою до експлуатації товарів;
- гарантійним і післягарантійним обслуговуванням;
- можливостями рекламации або повернення продукту;
- повернення пакувань (палет, ящиків, скляної тари);
- вимогами захисту середовища у процесі продажу й після закінчення використання товару.

Отже, це сукупність процесів, у яких із різним ступенем активності (від пасивного в періодах очікування до активного в періодах виконання певних процедур) беруть участь як продавець, так і клієнт.

Характерними складовими процесу обслуговування є:

- 1) ознайомлення клієнта з товаром;
- 2) заявка клієнтом запиту й замовлення на товар;
- 3) внутрішнє обслуговування замовлення у виробника;
- 4) доставка товару;
- 5) переміщення платежів;
- 6) утилізація пакувань і товару після закінчення його використання.

За традиційним підходом обслуговування розпочинають від замовлення клієнта й закінчують поставкою (рис. 3.1). Обминання на схемі першої й останньої складових пояснюється їхньою специфічною роллю у процесі, за якою вважатимемо їх підпроцесами відносно незалежними.

Згідно з прийнятою методологією процесної процедури під час аналізу виокремимо три основні етапи:

- підготовка до початку процесу;
- дії під час основного процесу;
- дії після закінчення основного процесу.

Підготовка до початку процесу вимагає насамперед прийняття відповідних рішень, зокрема:

- ідентифікації очікувань та уподобань клієнтів порівняно з рівнем послуг, запропонованих конкурентами;
- здійснення вибору між стандартизованим і диференційованим рівнем обслуговування окремих груп клієнтів і товарів;

- дослідження взаємозалежності між витратами зміни рівня обслуговування і змінами вартості продажу й часткою на ринку;
- збереження логістичного узгодження стратегії обслуговування клієнтів із маркетинговою стратегією фірми, а також найвищими цілями й засобами реалізації глобальної стратегії підприємства.

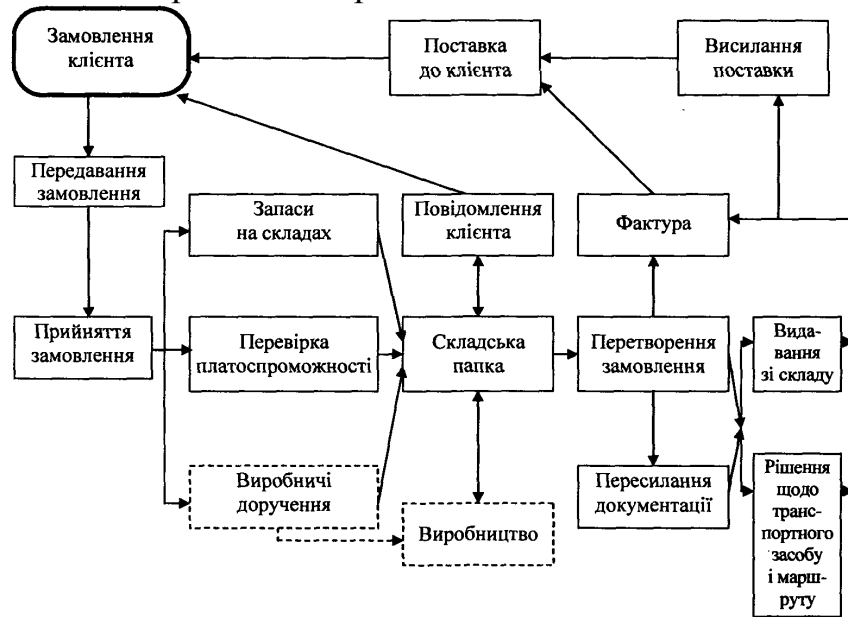


Рис. 3.1 — Схема процесу логістичного обслуговування замовлення клієнта

Установлення основних елементів обслуговування та їхніх значень для конкретизації рівня обслуговування є підґрунтям до прийняття власних зобов'язань, яких фірма має дотримуватися в контактах із клієнтами (рис. 3.2). Перша частина цих зобов'язань має характер внутрішніх рекомендацій, скерованих до власного персоналу. Тут ідеться насамперед про *показники логістичного обслуговування*.

Другу частину зобов'язань подають у вигляді *стандартів логістичного обслуговування*, які декларуються та гарантуються клієнтам. Зобов'язання стосовно клієнта мають бути однозначними та легкими в розумінні, а отже, містити інформацію, яку має отримати клієнт упродовж першого періоду контактів із фірмою. Із одного боку, це елемент приваблення клієнта, із другого — декларуючи стандарти обслуговування, можна уникнути нереалістичних очікувань із боку споживача.

Прийняття зобов'язань необхідно скоординувати з переглядом організаційної структури й підготовкою персоналу до їхнього виконання. На цьому етапі аналізують критичні пункти перебігу процесу під час закладання некорисного формування окремих його параметрів. Після такого аналізу можна рекомендувати, які зміни необхідно здійснити як в організаційній структурі, кадровому забезпеченні посад, так і технічному обладнанні, щоб процес логістичного обслуговування міг проходити послідовно й ергономічно з взаємним задоволенням сторін. Це зумовлює необхідність удосконалення систем внутрішньої комунікації, а також такої комунікації з клієнтами, щоб бюрократичні й адміністративні процедури становили мінімально можливі вузькі місця у процесі обслуговування.



*Рис. 3.2 — Взаємозв'язок між елементами, показниками та стандартами логістичного обслуговування*

У межах підготовки до процесу обслуговування необхідно визначити політику утримування запасів товару й внутрішню систему комунікації, за якою можна оперувати інформацією про дійсний стан запасу, а також можливості його поповнення. Параметри управління запасами необхідно повністю скоординувати з діапазоном зобов'язань.

Важливим елементом обслуговування стає транспортування в межах поставок. У разі володіння власними транспортними засобами це питання швидкої підготовки інформації про обов'язкові терміни поставок. Коли необхідно користуватися транспортними послугами, це проблема отримання гарантій того, що наші перевізні доручення реалізують згідно з прийнятими зобов'язаннями.

Разом із ринковими змінами особливо важливими стають зобов'язання у сфері послуг, які супроводжують закупівлю: клієнти звертають увагу на можливості рекламацій і повернення втраченої вартості, якщо товар недоброякісний. Якщо йдеться про технічні товари, окрім гарантійних і транспортних зобов'язань, необхідно передбачити готовність до монтажу й допомоги впродовж першого періоду використання, періодичного контролю, заміни на час ремонту й покращань, обміну на новий, модернізований товар. Окрім того, новою категорією є зобов'язання, які стосуються утилізації упаковок і товарів після закінчення терміну експлуатації.

Власні зобов'язання мають становити елемент мотиваційної політики стосовно працівників. Формально готовність підприємства забезпечити відповідний рівень обслуговування стосується кожного потенційного й реального клієнта.

### **3.2 Концепція циклу замовлення в управлінні обслуговуванням клієнтів**

Сучасне управління обслуговуванням клієнта безпосередньо пов'язане з концепцією циклу замовлення, основні фази якого наведено на рис. 3.3.

За схемою можна з'ясувати дві основні можливості реалізації замовлень. Якщо замовлення неможливо повністю реалізувати зі складських запасів, потрібне клієнту можна поставити безпосередньо з виробничого конвеєра.

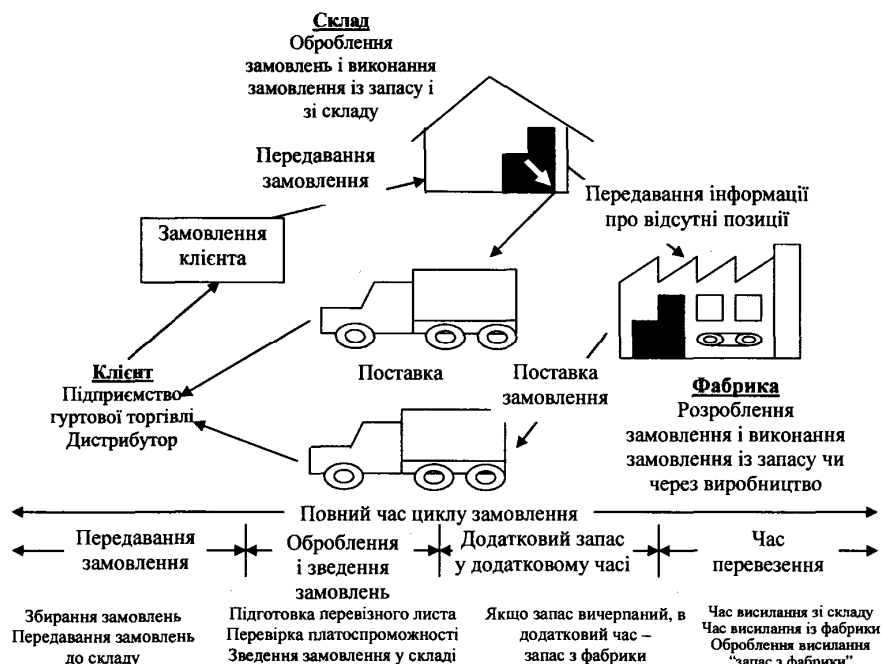


Рис. 3.3 — Фази циклу замовлення за Р. Баллоу

Для терміну реалізації замовлення вирішальними є методи складання замовлень, рівень утримуваних запасів, процедури перетворення (оброблення) замовлень, комплектації замовлених позицій на складах, способи перевезення, а також такі чинники, як величина поставки, спеціальні вимоги, пов'язані зі станом вантажу, що пересилається, а також здатність до консолідації замовлень.

Окремі автори по-різному подрібнюють цикл замовлення на послідовні фази. Цей поділ залежить насамперед від об'єкта дослідження. Для *продавця* важливим є цикл замовлення, — тобто час від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж надійде до місця прийому, визначеного клієнтом. Із точки зору *клієнта* (покупця) час поставки в циклі замовлення відраховується від моменту висилання замовлення до моменту, коли він отримає вантаж (рис. 3.4).



Рис. 3.4 — Етапи циклу замовлення з позиції клієнта

Отже, доцільно детальніше проаналізувати складові часу поставки в циклі замовлення з поділом на час складання замовлення, який відповідає часові пересилання, переказування або іншого способу розміщення замовлень; час обробки (перетворення) замовлень; час комплектування (підготовки) на складі

(селекціонування, зведення, пакування, позначення, маніпуляції), а також відповідний час поставки, тобто підготовка до висилання й перевезення до клієнта.

Час, призначений на *передавання (складання) замовлення*, є серією подій, які розпочинаються від моменту складання клієнтом замовлення особисто (або його пересиланням) до моменту отримання (прийняття) замовлення продавцем.

Між часом прийняття замовлень і часом, коли склад комплектує замовлення й отримує доручення щодо видавання, є час, призначений на *обробку (перетворення) замовлень*. Цей час призначений для:

- 1) перевірки того, чи уся інформація в замовленнях є комплектною й докладною;
- 2) перевірки кредиту певного клієнта через фінансові відділи;
- 3) обліку трансакції у відділі бухгалтерії (реєстрацію продажу);
- 4) пересилання замовлення до відділу запасів або іншого підрозділу, який займається запасами, і якщо запас є, чітке визначення складу, із якого реалізуватиметься замовлення (селекцію і комплектування замовлення);
- 5) поточного контролю запасів;
- 6) підготовки документів та організації транспортування продуктів зі складу.

Деякі процедури можуть відбуватися одночасно й у стислі терміни, зокрема з використанням електронного оброблення й обміну даних.

Одним із завдань фази обробки замовлення є підготовка документа (доручення видавання), у якому зазначено, які позиції, складовані на складі, необхідно вибрати й переслати клієнту. Підготовка (комплектація) замовлення на складі триває від моменту отримання складом (доручення видавання) товару до моменту, коли видані товари буде завантажено на транспортний засіб перевізника.

*Підготовка замовлення на складі* охоплює маніпуляції, пов'язані з селекцією (вибиранням), зведенням, пакуванням і маркуванням замовлених товарів.

Останніми фазами циклу замовлення є *висилання, а також вручення замовлення клієнтам*. Вони охоплюють час від моменту зведення замовлення на складі до моменту доставки замовлення до місця прийому, визначеного клієнтом, або вручення його посилки.

Цикл замовлення варто також розглянути з перспективи реінжинірингу. Зокрема процес, названий "реалізація замовлення", в реінжинірингу містить наступні процедури: > ідентифікація клієнта > ідентифікація продавця > надання номера замовленню > уведення змін, якщо це необхідно > перевірка кредиту, якщо це необхідно > визначення додаткових умов (передоплата, готівка) > перевірка стану запасів > створення списку товарів для комплектації > установлення дати висилання > затвердження графіка роботи складу > відбір відповідних товарів > комплектування, зазначення того, що відібрано > перевірка стану запасів > перевірка замовлення > підготовка замовлення згідно зі специфікацією > перевірка замовлення > підготовка документів для висилання > пакування > визначення способу транспортування > визначення суми до сплати > консолідація > висилання > підготовка фактури > висилання фактури.

Кожна з названих процедур вимагає часу. Процес реалізації замовлення для кожного підприємства пріоритетний і найчастіше вимагає удосконалення



(перепроєктування). Він пов'язаний із трьома іншими процесами: *отримання замовлення, обслуговування запитів клієнтів і ведення рахунків клієнтів*. Якщо фізичний перебіг процесів є правильним, можливості перепроєктування, якими можна покращати обслуговування клієнта, зокрема скоротити час поставки, шукають в інформаційній сфері.

Процес реалізації замовлення містить 15 інформаційних входів і виходів:

- 1) замовлення;
- 2) збирання даних про клієнта;
- 3) реєстрація замовлення;
- 4) дані про кредитоспроможність клієнта;
- 5) заборгованість;
- 6) реєстр запасів;
- 7) повторні замовлення;
- 8) список товарів, які необхідно вибрати зі складу;
- 9) перелік складських операцій із товарами;
- 10) замовлення на виробництво;
- 11) коносамент;
- 12) перевізні позначення;
- 13) фактура;
- 14) підтвердження (затвердження) кредиту;
- 15) підтвердження приймання.

Жоден із наведених входів і виходів не має фізичного характеру. Модель процесу реалізації замовлення підпорядковує операції, пов'язані з фізичними переміщеннями, операціями, пов'язаними з інформацією.

Реінжиніринг дає змогу істотно скоротити тривалість усіх дій і фаз, пов'язаних із замовленням. При цьому важлива роль належить інформаційним технологіям, зокрема автоматичному замовленню з застосуванням EDI (електронного обміну інформацією — *Electronic Data Interchange*), автоматичній комплектації замовлень, установленню графіка роботи складу, а також траси (маршрутизація) і витрат перевезення.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте характеристику складовими процесу обслуговування.
2. Дайте характеристику етапам циклу замовлення з позиції клієнта.
3. Дайте характеристику складовим часу поставки в циклі замовлення.

#### ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

У літературі зустрічаються різні концепції системи логістичної інформації на підприємстві, серед яких найвідоміші — концепції Р. Баллоу, Дж. Койла, Д. Бауерсокса, а також Д. Ламберта і Дж. Стока. Саме концепцію системи логістичної інформації Д. Ламберта і Дж. Стока безпосередньо прив'язують до логістичного обслуговування клієнтів. На думку цих авторів, управління логістичною інформацією і проектування відповідної системи необхідно розпочинати зі з'ясування потреб клієнтів і визначення стандартів задоволення цих потреб у сфері окремих елементів обслуговування. Згодом потреби клієнтів зіставляють із можливостями підприємства, а щодо поточної операційної діяльності, від якої залежить виконання потрібних елементів обслуговування, здійснюють моніторинг. На цьому етапі створення системи логістичної інформації також важливо розглянути різні рівні управління. Так фірма може визначити, які стратегічні й операційні рішення необхідно приймати, а також яка інформація потрібна й у якій формі.

На наступному етапі перевіряють поточні можливості підприємства у сфері перетворення даних і необхідні зміни. На кінцевому етапі створюють каталоги даних, а також систему звітності (рапорти) з урахуванням витрат і користей цих заходів.

Інтегровану систему логістичної інформації, яка відповідає потребам стратегічного й операційного управління, в основній версії наведено на рис. 4.1.

Добре запланована система має властивість переносити інформацію з місць, у яких вона виникає і збирається, до місць на відповідних рівнях управління для прийняття рішень. Телефонний, факсовий зв'язок, безпосередні (усні) інформації, а також зв'язок за допомогою комп'ютера — це приклади способів передавання інформації. Окрім того, у комп'ютеризованій системі інформація має зберігатися доти, доки вона не знадобиться для прийняття управлінських рішень.

Дані системи логістичної інформації можуть походити з багатьох джерел, із яких найважливішими є: система реалізації замовлень, облік (записи, реєстри, архіви) підприємства, ринкові й менеджерські дані. Разом ці дані входять до комп'ютеризованої бази даних.

*Системою реалізації замовлень* надходять дані про місцезнаходження клієнта, замовлені ним позиції, дохід на клієнта і позицію, режим продажу за замовленням, розмір замовлення й інформацію про продавця. Із *обліку підприємства* надходить інформація про витрати виробництва й логістики, зокрема про витрати утримання запасів, зведення витрат, пов'язаних із різними позиціями, утримуваними на складі, страхування, податки, пошкодження, природні збитки тощо.

*Ринкові дані* надходять з торговельних підприємств і консалтингових агентств \((останні збирають і продають дані про конкурентів і їхню частку в ринку).

Містким джерелом даних є також професійні журнали й торговельні видання, які містять поточні результати дослідження ринку. Корисними є також

урядові статистичні дані, особливо демографічні щодо рівня заощаджень населення, витрат і споживчих кредитів.

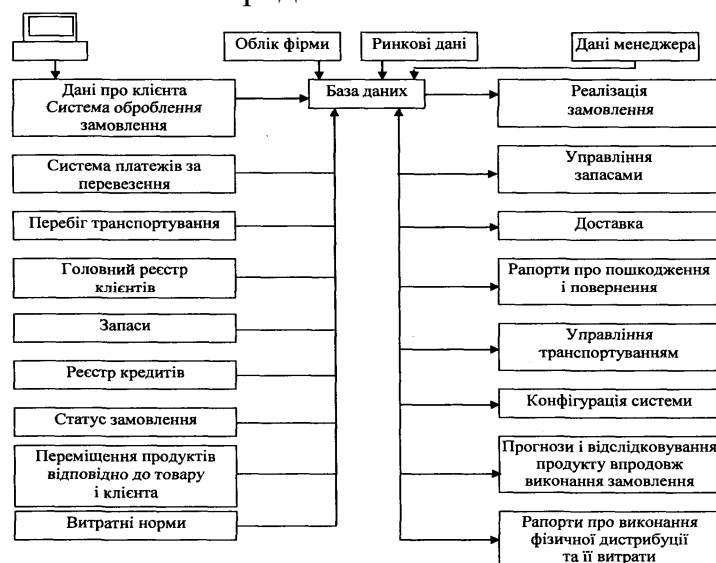


Рис. 4.1 — Система логістичної інформації

Керівництво поставляє на вході системи інформації також корисні дані про ймовірні реакції конкурентів, майбутні тренди продажу, урядову політику, доступність товарів на ринку й можливий успіх альтернативних стратегій.

Комп'ютеризована база даних містить зазвичай каталоги даних про платежі за перевезення, стан запасу, транспортування на перспективу, відкриті замовлення, відкликані замовлення, стандартні витрати різних логістичних, маркетингових і виробничих процедур. Комп'ютеризована система інформації повинна бути спроможною:

- 1) відтворити дані тоді, коли вони є потрібними;
- 2) обробити дані;
- 3) аналізувати дані;
- 4) підготувати звіти.

Відтворення даних полягає у здатності системи до виклику таких даних, як перевізні ставки, витрати складування, а також стан реалізації замовлення клієнта. Це так звані "сирі", необроблені дані. Комп'ютеризований облік надає можливість швидкого й легкого доступу до інформації.

Обробка даних передбачає трансформацію даних у корисніший формі — простіший і прозоріший. Прикладом є рахунки за завантаження, друковані замовлення на поставки, інструкції пошуку і зведення товарів у складах.

Аналіз даних дає змогу використовувати дані, які походять із замовлень, під час прийняття стратегічних та операційних рішень. Аналізувати бажано за сучасними математичними і статистичними методами з використанням імітаційних моделей і математичного програмування. Широко застосовується для прийняття рішень лінійне програмування, яке дає змогу знаходити оптимальні рішення серед багатьох можливих, які розглядають менеджери. Найвідомішими є транспортні алгоритми.

Технологія, яку використовують для моделювання передбачуваної поведінки системи і змін, які в ній відбуваються під впливом альтернативних

стратегій, так звана імітація, ґрунтується на доступних даних. Вони дають змогу отримати не оптимальні рішення, а такі, що задовольняють серед можливих. Імітаційні моделі часто застосовують для прийняття рішень про закупівлі.

*Звіти* складають про виконання замовлень, рівень запасів, висилань, пошкодження під час транспортування, складування й маніпуляцій, конфігурацію ланцюга поставок, вид транспорту. Вони містять результати математичного і статистичного аналізу даних, а також аналізу витрат.

Однією з найперспективніших і зручних систем отримання логістичної витратної інформації й аналізу прибутковості є *модульна база даних*. Вона є центральною системою, у якій закодовано документи-джерела, зокрема фактури, рахунки за перевезення й інші позиції доходів і витрат.

Дані на вході можна *закодувати* на найнижчому рівні агрегації за предметом, якого вони стосуються: товар, місцезнаходження клієнта, транспортні засоби, доходи або витрати перевізника. Прикладом є дані, які можна відтворити за замовленням клієнта (табл. 4.1).

Таку систему обліку пристосовано до збирання великої кількості даних, для полегшення швидкого пошуку, відтворення в різних варіаціях і модулях залежно від інформаційних потреб (обґрунтування рішення, звіт). Якщо модульну базу даних доповнюють витратні стандарти, система спроможна порівнювати поточні витрати, наприклад, складування і транспорту, із усталеними нормами. Із витратними стандартами порівнюють також окремих клієнтів і товари. Окрім того, система дає змогу оцінити прибутковість окремих клієнтів, товарів, асортиментних груп, географічних зон і каналів дистрибуції. База даних уможливорює моделювання залежностей "trade-offs" і дослідження впливу логістичних рішень на витрати загалом.

Таблиця 4.1 — База даних про замовлення клієнта

Дані про замовлення клієнта	Номер продавця
Номер клієнта	Територія
Назва (прізвище) клієнта	Регіон
Номер замовлення	Номер висилання запізненого замовлення
Попередній номер замовлення	Кредитний ліміт
Номер замовлення клієнта	Кредитні заборгованості
Адреса клієнта (для розрахунку платежів)	Перевізні, попередньо встановлені / збірні
Адреса клієнта, вказана ним як цільове місце вручення висилання	Умови
Дата складання замовлення клієнта	Інструкції, які стосуються висилання субститутів товарів
Дата висилання, що вимагається	Величина, номер товару, ціна
Дата резервування продукту	Інструкції, які стосуються пакування й висилання
Дата пересилання до центру дистрибуції	Класифікація товарів за транспортними засобами
Дата селекції й пакування	Перевізник
Дата висилання	Номер перевізного рахунку
Дата, час та оператор	
Код пріоритетності замовлення	

#### Питання для самоконтролю:

1. Чим обумовлена важливість існування сучасної інформаційної системи на підприємстві?
2. Дайте характеристику основних джерел походження логістичної інформації.

## ТЕМА 5. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

### **5.1 Стадії процесу транспортно-логістичного обслуговування**

Процес транспортно-логістичного обслуговування складається з наступних стадій:

- 1) ініціалізація циклу транспортно-логістичного обслуговування;
- 2) визначення вантажних одиниць;
- 3) вибір схем транспортування;
- 4) консолідація за шляхом проходження;
- 5) розрахунок платіжних документів (рахунків-фактур), одержуваних від зовнішніх виконавців;
- 6) формування інструкцій для кожного виконавця, що діє на етапах процесу транспортування;
- 7) фіксування схеми транспортування і контроль над процесом обслуговування.

Розглянемо ці стадії більш докладно.

**1. Ініціалізація циклу транспортно-логістичного обслуговування.** Для організації поставки або відвантаження продукції необхідно організувати логістичну підтримку продажів і закупівель. Це, у свою чергу, вимагає виконання низки транспортно-логістичних функцій.

Процес обслуговування починається з одержання логістичних даних із каналів постачання (збуту). *Під логістичними* розуміються дані, на основі яких здійснюється керування процесом постачання (збуту). Логістичні дані необхідні для розробки схем транспортування, розрахунку логістичних витрат, визначення методу контролю над транспортуванням. Як приклад таких даних можна навести дані про наявність, надходження й характер продукції, типи пакування, види транспорту, пункти перевантаження.

**2. Визначення вантажних одиниць.** На основі отриманих логістичних даних визначаються вантажні одиниці. На цій стадії циклу обслуговування здійснюється консолідація першого рівня: вантажні одиниці, що мають подібні характеристики, групуються в пункті відправлення для першого "плеча" або на весь період транспортування.

Відзначимо, що вантажні одиниці можна сформувати й без одержання логістичних даних за каналами постачання (збуту), наприклад, при повторному перевезенні.

**3. Вибір схем транспортування.** Після визначення вантажних одиниць для кожної з них підбирається відповідна схема транспортування. *Під схемою транспортування* розуміється послідовність етапів процесу транспортування, що включає операцію фізичного переміщення або виконання конкретного логістичного завдання в певному місці. Для виконання кожного етапу підбирається виконавець відповідно до комерційних умов договору поставки. На цій основі здійснюється попередній розрахунок вартості транспортування.

Вибір раціональної схеми транспортування заснований на обробці вихідних даних, що містять комерційні умови виконавців. Варіанти схем транспортування визначаються для кожної вантажної одиниці.

Критерії (правила) вибору схеми транспортування можуть бути різними, наприклад: відповідність строкам поставки; дотримання обмежень відповідно до комерційних умов договору поставки; рівень обслуговування (обирається схема транспортування, що найбільшою мірою відповідає найвищому, рівню обслуговування, досягнутому в минулому при транспортуванні вантажів із подібними характеристиками).

**4. Консолідація за шляхом проходження.** На цій стадії процесу розглядаються можливі варіанти консолідації вантажів за шляхом проходження (консолідація другого рівня): порівнюються схеми транспортування для кількох одиниць перевезених вантажів. Порівняння схем проводиться щодо пунктів перевантаження, що є свого роду "розміткою" схеми транспортування.

Як наслідок консолідації другого рівня працівники експедиторського підприємства одержують необхідні дані для попереднього розрахунку вартості надаваних послуг (складання попереднього рахунку-фактури, визначення суми платежу), а також для складання інструкцій і визначення профілів фізичних та адміністративних подій, відповідно обраній схемі, так званих профілів *тренінгу й тресингу*.

**5. Розрахунок платіжних документів (рахунків-фактур), одержуваних від зовнішніх виконавців.** Маючи у своєму розпорядженні дані про обрану схему транспортування, а також про плановану консолідацію вантажів на окремих етапах процесу доставки, можна розрахувати вартість послуг виконавців на кожному етапі. Ці розрахунки дозволяють:

- визначити загальну вартість поставки (відвантаження);
- організувати забезпечення необхідними фінансовими ресурсами;
- підготуватися до наступного зіставлення зобов'язань виконавця і представлених їм рахунків-фактур.

**6. Формування інструкцій.** При встановленні схеми транспортування необхідно знати етапи (тобто елементарні операції, із яких вона складається), виконавців, що діють на цих етапах, а також тарифні умови. Інструкції складаються на основі використання цієї інформації, а також даних про одиниці вантажу, що транспортує, (вага, обсяг, характер вантажу, тип упакування). Ці інструкції скеровуються до виконавців електронною поштою, телефаксом або факсом.

**7. Фіксування схеми транспортування й контроль над процесом обслуговування.** Фіксування схем транспортування дозволяє визначити профілі фізичних та адміністративних дій, що відповідають даній поставці (відвантаженню).

Такі профілі становлять список подій, які треба відстежити, щоб здійснити контроль над процесом перевезення.

Перейдемо до розгляду таких понять, як етап, умови, точка логістичного відстеження, тренінг і тресинг.

*Етап.* У процесі доставки продукції з пункту А до пункту Б можуть здійснюватися різні операції: власне транспортні операції, операції

адміністративного характеру (наприклад, заповнення заявки), а також операції переоформлення, навантаження, складування. Термін "етап" використовується для позначення кожної з цих елементарних операцій. Цей термін поширюється також на ті випадки, коли фізичного переміщення вантажу не відбувається, але в даній точці виконавець може виконувати яку-небудь послугу.

*Етап-умови.* Комерційні умови на кожному етапі (або елементарної операції) можуть бути предметом переговорів із одним або кількома виконавцями, що надають послуги. Термін "умови" позначає посилання на пару, що складається з етапу (у змісті елементарної операції) й умов, установлюваних шляхом переговорів із виконавцем, що надає послуги на цьому етапі. Умови можуть містити вид транспорту, що використовується, характер вантажу, тип пакування, строки виконання.

Тому самому етапу (елементарної операції) можуть відповідати кілька етапів-умов. Це відбувається в тому випадку, якщо комерційні умови встановлюються шляхом переговорів із кількома виконавцями, спроможними зробити послуги на певному етапі. Таким чином, умови констатують пропозиції послуг.

*Точка логістичного відстеження.* Під точкою логістичного відстеження (ТЛО) розуміється подія, настання якої повинне контролюватися при реалізації обраної схеми транспортування. Приведемо деякі приклади ТЛО: вивіз вантажу зі складу, доставка вантажу одержувачеві й інші події, які відбуваються при виконанні замовлення. Точки логістичного відстеження можуть відповідати як фізичним операціям (наприклад, навантаження, прибуття до пункту призначення, прийом за кількістю), так і адміністративним операціям, непов'язаним із властиво транспортуванням вантажу — (наприклад, бронювання, одержання імпорتنих ліцензій, митне оформлення товарів).

*Тренінг і тресинг.* Контроль над логістичним процесом покриває як формування й відстеження послідовності фізичних подій, обумовлених переміщенням вантажу (тренінг), так і контроль над здійсненням послідовності подій, що носять переважно адміністративний характер (тресинг).

Дані про виконання окремих операцій зіставляються з «профілями» тренінгу і тресингу, що відповідають даній поставці (відвантаженню), для відстеження ходу виконання й прийняття за необхідності заходів із регулювання.

## **5.2 Функції системи управління транспортно-логістичного обслуговування**

Розглянемо тепер структуру системи управління транспортно-логістичним обслуговуванням.

Функції системи управління транспортно-логістичним обслуговуванням можна поділити на два види:

- *операційні функції*, так званий *логістичний фронт-офіс (front-office)* — охоплює завдання, безпосередньо пов'язані з організацією поставок (відвантажень) і контролем над їхнім виконанням;

- *функції, що забезпечують*, так званий *логістичний бек-офіс (back-office)* — використовуються для підтримки й обробки даних. До таких функцій належить розробка класифікаторів, комерційних умов, а також збір іншої інформації, необхідної для здійснення операцій з транспортування вантажів.

Операційні функції (логістичний фронт-офіс) системи керування обслуговуванням розділяються на п'ять основних груп наборів операцій:

- 1) керування замовленнями;
- 2) керування вантажними одиницями;
- 3) відстеження вантажних одиниць (контроль над доставкою);
- 4) митне оформлення товарів;
- 5) контроль над відповідністю одержуваних рахунків попередньо зробленим оцінкам витрат.

Розглянемо функційні особливості кожної з цих операційних груп.

**1. Керування замовленнями.** Процедура реалізується на завершальній стадії процесу збуту, тобто при продажі товарів, або на завершальній стадії процесу постачання, тобто при купівлі товарів.

Коли система керування замовленнями використовується на завершальній стадії *процесу збуту*, із замовлень, які повинні бути виконані, отримуються дані, необхідні для керування процесом транспортно-логістичного обслуговування. Мова йде про дані, що дозволяють обрати можливі схеми транспортування і здійснити попередній розрахунок вартості доставки товарів покупцеві. До них належать дати відправлення й одержання товару, адреси відправлення і призначення, тип товару, кількість, вага, обсяг.

При використанні системи керування замовленнями на завершальній стадії *процесу постачання* дані беруться з уже виконаних постачальниками замовлень на купівлю продукції. Ціль збору даних така ж, тобто визначити схеми транспортування й оцінити очікувані витрати на доставку продукції.

Дані (умови поставки) можуть вводитися безпосередньо в момент одержання замовлення на купівлю або транспортування продукції.

Кожне конкретне замовлення на транспортування або купівлю враховується в певному загальному договорі закупівлі продукції. Це дозволяє управляти замовленнями, зробленими в межах одного договору, що повинні бути виконані протягом установленого періоду часу.

Таким чином, перша група операційних функцій дозволяє:

- 1) надавати довідкову інформацію з усіх замовлень, що перебуває у стані очікування відвантаження (поставки) продукції;
- 2) здійснювати уведення даних, що описують умови замовлень, і їхні наступні зміни.

**2. Керування вантажними одиницями.** Керування перевезеннями, які необхідно виконати відповідно до замовлень, ґрунтується на понятті вантажної одиниці.

У тому випадку, коли замовлення доставляється за один раз, формується одна вантажна одиниця. Однак, якщо відповідно до замовлення необхідно здійснити кілька поставок (відвантажень), може бути сформовано кілька вантажних одиниць.

Із іншого боку, та сама вантажна одиниця може містити елементи кількох замовлень.

Поняття вантажної одиниці є базовим, тому що на ньому ґрунтуються процедури вибору схем транспортування й визначення профілів тресингу.



Таким чином, друга група функцій дозволяє:

1) формувати вантажні одиниці. Визначається кожна вантажна одиниця (обраний вид транспорту, тип перевезених товарів), указуються пункти перевантаження (перевалки), через які вантажна одиниця пройде транзитом. Надаються фізичні характеристики вантажної одиниці (вага, обсяг, займана площа). Ці фізичні характеристики можуть бути або уведені безпосередньо експедитором, або розраховані на підставі докладного опису вантажної одиниці. Як уже відзначалося, вантажна одиниця може бути пов'язана з одним або кількома замовленнями; крім того, вона може ставитися до всієї сукупності цих замовлень або її частини.

При формуванні вантажних одиниць на основі заданих адрес відправлення та призначення визначаються *коди логістичних зон*, необхідні як для вибору схеми транспортування, так і для визначення тарифних зон;

2) уводити додаткову інформацію, необхідну для керування вантажними одиницями (інструкції з транспортування, особливості відправлення й митні коди товарів, детальний опис використовуваного способу пакування (наприклад, піддона) і застосовуваного устаткування (наприклад, контейнерів));

3) здійснювати координацію вантажних одиниць зі схемами транспортування. Після того, як зібрано всі дані, що належать до кожної вантажної одиниці, визначаються можливі схеми транспортування. Добір схем здійснюється на підставі наявних даних про вантажні одиниці.

Розглядаються різні рішення з їхнім коротким описом (перелік етапів і виконавців для кожної схеми, вартість). Вибір підходящої схеми здійснює експедитор.

Координація вантажних одиниць із конкретною схемою транспортування дозволяє також визначити профіль тресингу;

4) виконувати попередній розрахунок та оцінку витрат. Координація схеми транспортування з вантажною одиницею дозволяє обчислити вартість транспортування певної вантажної одиниці. Цей розрахунок ґрунтується на тарифах виконавців, обраних відповідно до схеми транспортування, і фізичних характеристиках певної вантажної одиниці;

5) здійснювати консолідацію вантажних одиниць або в пункті відправлення, або в пунктах перевантаження (перевалки);

6) видавати документи, пов'язані з вантажними одиницями.

**3. Відстеження вантажних одиниць.** За допомогою цієї групи операційних функцій можна відслідковувати виконання перевезення вантажних одиниць, спираючись на профілі тресингу. Є наступні можливості для здійснення контролю:

— обробка інцидентів;

— відстеження ходу виконання різних етапів доставки вантажних одиниць.

**4. Митне оформлення товарів.** Ця група функцій дозволяє відслідковувати й управляти різними операціями, пов'язаними з митним оформленням вантажу і його проходженням через митний пункт.

**5. Контроль над відповідністю одержуваних рахунків попередньо зробленим оцінкам витрат.** Ця група функцій дозволяє зіставляти рахунки,

одержувані від виконавців, із попередньо зробленими розрахунками вартості їхніх послуг. Таке зіставлення може здійснюватися:

— за конкретною поставкою (відвантаженням) — передбачається, що рахунок належить до відповідного етапу транспортування в межах цієї поставки;

— за кількома поставками (відвантаженням) — такий спосіб застосуємо у випадку контролю над рахунками, періодично одержуваними від певного договірною виконавця після виконання робіт, переважно за кількома поставками.

До складу підмножини логістичного фронт-офісу входять групи функцій, необхідні для безпосереднього керування операціями транспортування. Ці функції дозволяють:

- 1) формувати вантажні одиниці;
- 2) обирати схеми транспортування для кожної вантажної одиниці;
- 3) управляти консолідацією вантажів;
- 4) встановлювати інструкції для зовнішніх виконавців (підрядників), що беруть участь у здійсненні певних операцій;
- 5) управляти зв'язком із виконавцями;
- 6) відслідковувати хід виконання операцій (трекінг і тресинг);
- 7) контролювати якість і відповідність наданих послуг, перевіряти одержувані рахунки-фактури.

**Функції, що забезпечують (логістичний бек-офіс)** розділяються на п'ять груп наборів операцій:

- 1) параметризація тресингу;
- 2) визначення (формування) етапів і схем транспортування;
- 3) ведення картотеки третіх осіб;
- 4) відстеження пунктів і ведення допоміжних таблиць;
- 5) супровід (адміністрування) системи керування. Розглянемо особливості кожної з цих опорних груп.

**1. Параметризація тресингу.** Ця група опорних функцій дозволяє визначити параметри елементів, необхідних для відстеження вантажних одиниць. Вона містить шість функцій:

- керування сферою відповідальності;
  - керування документами;
  - відстеження логістичного статусу;
  - керування точками логістичного відстеження;
  - керування профілями тресингу;
  - керування сигналами тривоги (прецедентами).
- Розглянемо ці функції більш докладно.

*Керування сферою відповідальності.* Для кожного користувача визначається список регіонів (країн), у яких він має можливість або право організовувати перевезення.

*Керування документами.* Формується бібліотека специфікацій (описів), документів, що відправляють і приймають. Для кожного типу документа визначається код документа і короткий опис; мова, що використовується; категорія (імпорт, експорт, митний, національний); напрямок передачі, що

посилає або приймає; спосіб передачі (електронний обмін даними, телефакс); тип адресата, якому призначений документ.

*Відстеження логістичного статусу.* Споживач повинен мати можливість простежити, як виконується замовлення. Для цього необхідно визначити статус замовлення і його географічне положення. Контроль над доставкою (відстеження) вантажних одиниць заснований на понятті точки логістичного відстеження. Отже, для того, щоб переконатися у правильності здійснення транспортування вантажної одиниці, достатньо проконтролювати факт настання такої події і його своєчасність.

Поняття логістичного статусу дозволяє визначити стан поставки (відвантаження) у цей проміжок часу, тобто одержати відповідь на питання: "Який дійсний стан поставки (відвантаження)"?

Для того, щоб відслідковувати (контролювати) виконання транспортних операцій, для кожної точки логістичного відстеження призначається *логістичний статус*. Таким чином, коли настає подія, обрана як точка логістичного відстеження, стан поставки визначається за призначеним для цієї точки статусом.

Логістичні статуси бувають двох типів:

- *адміністративні* — дозволяють відслідковувати процес поставки (відвантаження) з адміністративної точки зору;
- *функційні* — дозволяють відслідковувати процес поставки (відвантаження) з фізичної точки зору.

*Керування точками логістичного відстеження.* У межах розглянутої функції формується й оновлюється бібліотека точок логістичного відстеження. Із точками логістичного відстеження пов'язується код адміністративного (функційного) статусу.

*Керування профілями тресингу.* У межах розглянутої функції встановлюються профілі тресингу як логічна послідовність подій, що перевіряють у процесі виконання поставок (відвантажень). Наприклад, профіль тресингу для морських перевезень із Південно-Східної Азії до Європи містить усі контрольні точки (список точок логістичного відстеження), які повинні бути пройдені при плановому виконанні поставки товарів із Південно-Східної Азії до Європи.

Може бути визначена безліч профілів тресингу. Для контролю над поставками деяких видів продукції, якщо буде потреба, може створюватися спеціальний профіль тресингу, у який можуть включатися нетипові контрольні точки логістичного обслуговування.

Профілі тресингу створюються переважно на основі використання вже наявних (уже певних) точок логістичного відстеження.

*Керування сигналами тривоги (прецедентами).* Для здійснення контролю над поставками (відвантаженнями) необхідно визначити так звані сигнали тривоги.

**2. Визначення (формування) етапів і схем транспортування.** Створення бібліотек етапів і схем транспортування, а також таблиць зі значеннями тарифів дозволяє візуально уявити етапи схеми.

Ця група опорних функцій розбивається на чотири підгрупи:

— *уведення етапів*. До підгрупи входять функції, що дозволяють оголосити виконавців послуг, структуру тарифів та етапи транспортування;

— *уведення тарифів*. Підгрупа функцій дозволяє переглянути список тарифів, пов'язаних із надаваними послугами, які надаються, і ввести їхні значення (величини);

— *уведення схем*. Створюється бібліотека схем транспортування, що використовується в тому випадку, коли для певної поставки (відвантаження) визначається маршрут перевезення, тобто вантажна одиниця узгоджується з конкретною схемою транспортування. При створенні розглянутої бібліотеки описується схема транспортування з визначенням списку етапів, що стосуються її.

— *зв'язок із бухгалтерією*. У межах зазначеної функції формуються дані про грошові залишки (резерви) і попередні рахунки в системі бухгалтерського обліку. Використовуючи ці функції, експедитор може оголосити номер рахунку для кожної послуги з транспортування, що підлягає сплаті.

**3. Ведення картотеки третіх осіб.** До картотеки третіх осіб заносяться всі учасники ланцюга поставок. При цьому для кожної третьої особи визначається тип (клієнт, постачальник, вантажний агент, авіаперевізник, морський перевізник, страховик).

**4. Відстеження пунктів і ведення допоміжних таблиць.** Визначаються коди, необхідні для взаємодії із зовнішніми виконавцями.

Ця опорна функція поділяється на дві підгрупи:

— *відстеження пунктів*. Коректне відстеження пунктів дозволить належним чином визначити місце (пункт), у якому відбулася логістична подія. Указівка тільки поштового коду або коду міста може бути недостатньою при повідомленні виконавця послуги.

У системі керування транспортно-логістичним обслуговуванням виконується попереднє введення даних, необхідних для відповідного кодування пункту, якщо він є логістичним або враховується в тарифікації. До таких даних належать: країни (коди у стандарті ООН), поштові коди, пункти (наприклад, платформа в Каспійське море), міста (коди міст у стандарті IATA), типи зон (логістична й тарифна зони). Логістична зона пов'язана з кодом третьої особи, що є відправником вантажу, і представляє розподіл території таким чином, щоб було зручно відправникові вантажу для його схем транспортування. Тарифна зона пов'язана з кодом третьої особи, що є виконавцем логістичних послуг;

— *ведення допоміжних таблиць*. Формуються таблиці, що містять наступні нормалізовані коди: способи транспортування, продукти (типи товарів), пакувальні матеріали, устаткування, ІНКОТЕРМС, валюти, дати розрахунку (оплати), одиниці оплати.

**5. Супровід (адміністрування) системи керування.** Система керування транспортно-логістичним обслуговуванням налаштовується на організаційну структуру підприємства і його технологічні особливості, а також визначаються правила функціонування системи логістичного керування, зокрема надання користувачам відповідних прав доступу. До складу підмножини логістичного бэк-офісу входять функції, які дозволяють:

- фіксувати комерційні умови, погоджені з зовнішніми виконавцями (тарифи, пропоновані послуги, умови тарифікації), й управляти цими умовами;
- створювати схеми транспортувань і використовувати їх із метою оперативного керування;
- збирати й актуалізувати всі види інформації про третіх осіб, із якими необхідні контакти в межах керування обслуговуванням (адреси, номери факсів);
- підтримувати набір інформаційних таблиць, що використовуються при стягуванні боргів;
- складати бібліотеку точок логістичного відстеження, на базі якої створюються типові профілі, що використовуються для контролю над процесом обслуговування; становити бібліотеку пунктів.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте характеристику основних стадій процесу транспортно-логістичного обслуговування.
2. Дайте характеристику функцій системи управління транспортно-логістичним обслуговуванням.

## **ТЕМА 6. АУТСОРСИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. РЕІНЖЕНІРИНГ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ**

### **6.1 Аутсорсинг як ключовий чинник розвитку логістичного обслуговування**

На сучасному етапі все більшої ваги в логістичній практиці європейських підприємств набуває аутсорсинг — передавання права на виконання логістичних послуг сторонній організації (підряднику).

***Аутсорсинг** — передавання іншій компанії (субпідряднику) замовлення на виконання певних операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектувальних виробів, виконання певних робіт та інших видів діяльності на "стороні".*

Аутсорсинг передбачає альтернативу "зробити самому чи доручити комусь". Усі пропозиції з аутсорсингу можна поділити на три різновиди:

- ІТ-аутсорсинг — офшорне програмування; створення веб-ресурсів; розробка, установлення, супровід ПЗ; обслуговування техніки сторонніми спеціалізованими компаніями;
- виробничий аутсорсинг — передавання ділянок свого виробництва стороннім виробникам. Схему аутсорсингу переважно складають під час організації виробництва. Прикладом такої організації є рекламні агентства, які користуються послугами друкарень або торгові будинки, які купують виноматеріали й розливають вина власних марок;
- аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) — передавання організації-виконавцю окремих бізнес-процесів, що є для компанії неосновними. Серед них — управління персоналом, бухгалтерський облік, реклама, маркетинг, логістика.

На практиці використовують наступні схеми надання аутсорсингових послуг:

- виведення персоналу зі штату, коли компанія-виконавець не підбирає співробітників, а зараховує до штату персонал підприємства-замовника. Переважно так чинять у випадку, коли замовник із будь-яких причин вважає доцільним не утримувати співробітників в штаті;

- лізинг — схема, за якою підприємство-виконавець передає своїх співробітників замовнику на відносно тривалий термін — від трьох місяців до декількох років. Зазвичай це практикують у випадках, коли попит на послуги кваліфікованого фахівця виникає з певною регулярністю;

- зовнішнє джерело (власне аутсорсинг) — у цьому випадку замовник передає якусь із своїх функцій компанії-виконавцю, тобто купує послугу, а не працю конкретних працівників. Як правило, на аутсорсинг виводять роботи, які необхідні для підтримки життєдіяльності компанії, але не є профільними для неї. Це можуть бути перевезення, будівельні і ремонтні роботи, бухгалтерія. Ще один варіант зовнішнього джерела — передавання всього комплексу робіт на географічно віддалений об'єкт.

На стратегічному рівні аутсорсинг дає змогу:

1. Сфокусувати увагу на основному бізнесі, оскільки послугонадавачі не тільки пропонують підприємству виробництво ідентичного бізнес-процесу, а й супроводжують свою діяльність послугами з обслуговування клієнта. Це вагома перевага, особливо якщо врахувати, що сьогодні виробники продають не товар, а блага, пов'язані з цим товаром.

2. Гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) й усередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання).

Тактичні переваги аутсорсингу полягають у наступному:

- фірма дотримується ліміту штатних одиниць, зберігаючи при цьому або збільшуючи трудові ресурси;

- організація не втрачає кваліфікованих співробітників, зберігаючи свій штат в аутсорсинговій формі;

- відпадає необхідність у розширенні штату компанії. Послуги аутсорсингу надаються безперервно. Якщо працівник візьме відпустку або захворіє, його обов'язки виконуватиме інший співробітник. Практично повністю зникає залежність від об'єктивних і необ'єктивних причин уповільнення або припинення бізнес-процесів (наприклад, унаслідок унутрішньофірмового психологічного конфлікту тощо);

- аутсорсинг дає змогу працювати за гнучким графіком;

- значною є економія на офісному просторі і пов'язаних із цим витратах;

- компанія не витрачає часу та зусиль своїх співробітників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського й податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення; зменшуються адміністративні й тимчасові витрати з ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання звітності тощо;

- скорочуються витрати на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців;

- зменшуються витрати на організацію робочих місць, навчання співробітників, інформаційну підтримку тощо. За допомогою аутсорсингу фіксовані витрати можна перетворити на змінні. Завдяки аутсорсингу можна

частково перерозподілити інвестиційний капітал до стратегічно важливішої для підприємства діяльності. Компанія припиняє інвестувати засоби в інфраструктуру, а сплачує послуги тільки аутсорсингової фірми;

- надається гарантія професійної відповідальності аутсорсингової компанії;
- аутсорсингова угода є гнучкішою, ніж трудовий контракт із штатним співробітником;
- завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.

Менеджерам, які займаються логістикою самостійно (що у багатьох випадках означає просто управління транспортом або складом), усе важче конкурувати з професійними логістичними операторами. Необхідність спеціалізації (адже не можна досягти досконалості в усьому) свідчить на користь аутсорсингу логістики. Адже нерідко те, що не є ключовою сферою діяльності фірми, можна доручити зовнішнім послугонадавачам. Це означає, що якщо логістика у певному сенсі не є пріоритетною сферою діяльності підприємства, то можна доручити її реалізацію спеціалізованій організації.

Еволюцію розвитку ринку логістичних послуг та розвитку ринку аутсорсингу в Європі наведено у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 — Еволюція зростання ролі аутсорсингу в логістиці Європи

1970 — 1980	Транспортування, складування
1980 — 1990	Логістика як багатогранна функція — оптимізація міжнаціональних зв'язків
1990 — 2000	Побудова / оптимізація ланцюгів доданої вартості (CRM)
2000 — 2010	Інтернаціоналізація ланцюгів доданої вартості, зростання обсягів послуг і контрактної логістики

На рис 6.1 наведено порівняння обсягів аутсорсингових послуг у Європі.  
млрд.,\$

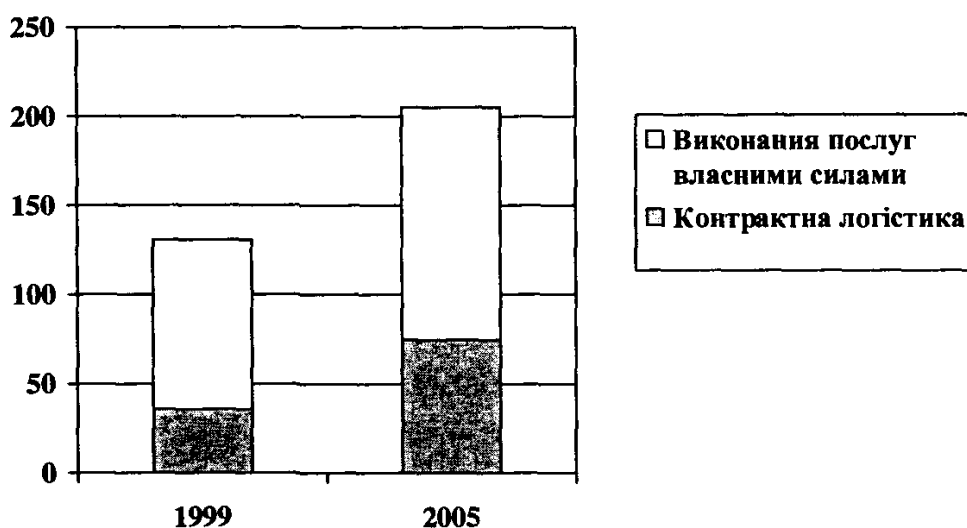


Рис. 6.1 — Єврологістика: стабільне зростання кола послуг, що надаються постачальниками логістичних послуг

Результати досліджень, проведених у 2004 році в Німеччині Miebach Logistik разом із Deutsche Logistik Zeitung, свідчать, що аутсорсинг логістичних

послуг — домінуюча тенденція 90-х років — є актуальним і в новому тисячолітті.

Серед опитаних найбільших фірм, присутніх на німецькому ринку, приблизно 2/3 логістичних операторів (70 у 2002 році) і 60 відсотків фірм, які прийняли рішення про аутсорсинг (50 відсотків у 2002 році) вважають, що тенденція передавання функцій логістичного обслуговування спеціалізованим фірмам надалі зміцнюватиметься (рис. 6.2).

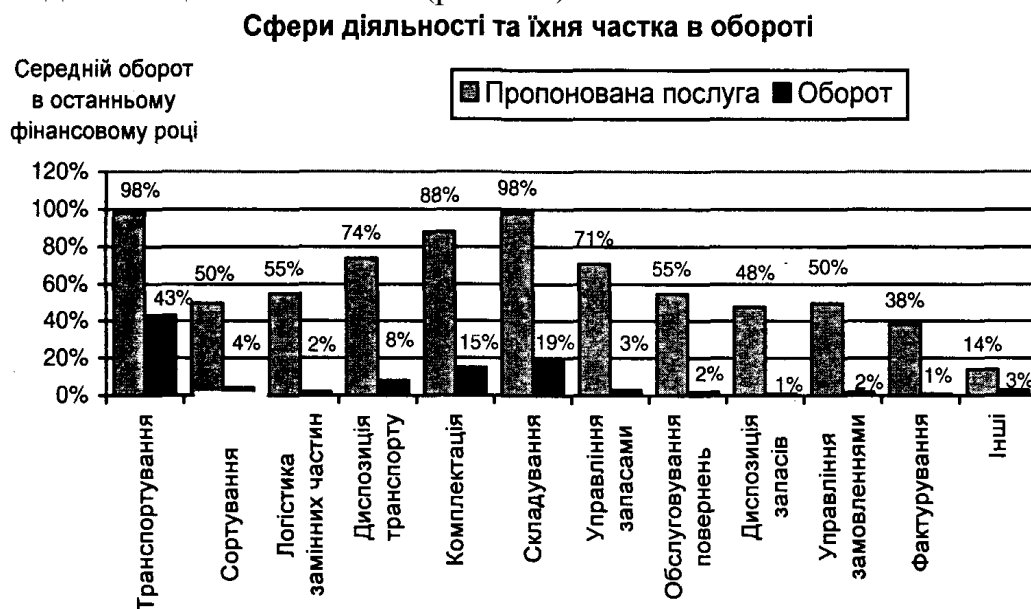


Рис. 6.2 — Аутсорсинг у євро логістиці

На ринку логістичних послуг домінують транспортування, складування та комплектування, натомість послуги доданої вартості (англ. — *value added services*) є другорядними. Названі три сфери логістичної діяльності принесли у 2004 році 85 % доходів логістичним операторам (у 2002 році ця частка становила відповідно 88 %). Результати дослідження, проведеного у 2004 році, показали, що переважно транспортування, складування й комплектування доручають спеціалізованим фірмам, а складніші логістичні операції здійснюють самостійно. Хоча виникає тенденція до передавання операторам у майбутньому функцій, пов'язаних безпосередньо з виробництвом, управлінням запасами або частково також фактуруванням.

З'ясовуючи мотиви, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, можна стверджувати, що у цьому питанні не відбулося значних змін порівняно з минулими роками. Чільне місце займає назване обома сторонами бажання зменшити витрати логістики. Важливо те, що зі зменшенням витрат перевага цього критерію зросла порівняно з дослідженнями 2002 року. Водночас посилилася роль таких критеріїв, як уникнення інвестицій, збільшення гнучкості й використання ефектів (рис. 6.3).

Загалом, результати досліджень зарубіжних дослідників свідчать про ефективність діяльності логістичних послугонадавачів. Так, понад 60 % із 200 опитаних у Європі фірм вважають послуги з аутсорсингу успішними, водночас третина з респондентів залишається або незадоволеною отриманими логістичними послугами, або не може їх оцінити (рис. 6.4).



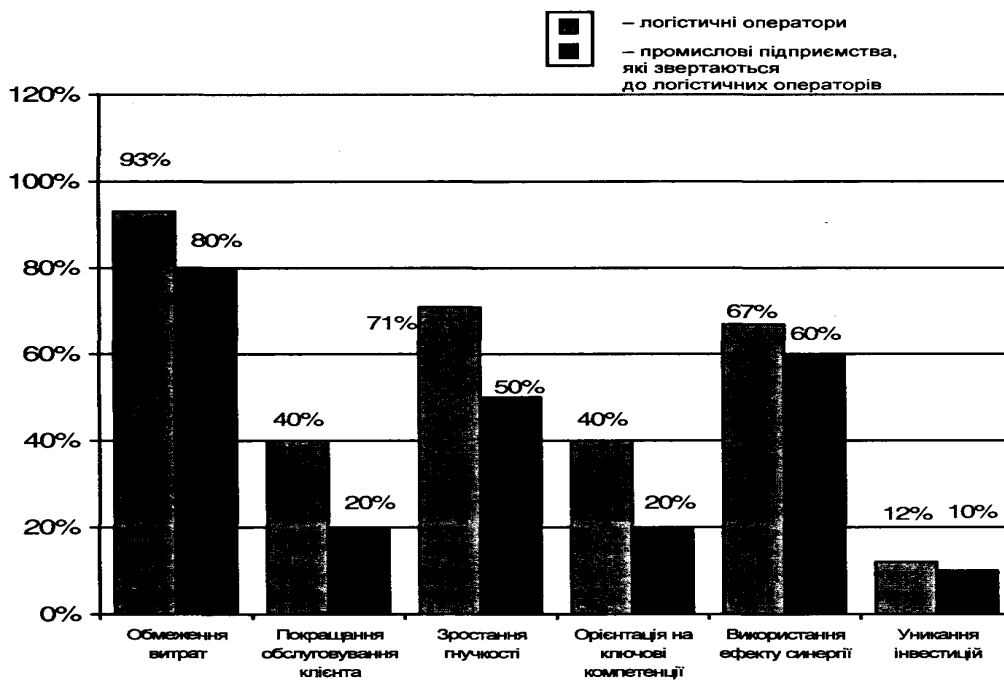


Рис. 6.3 — Мотиви аутсорсингу в Європі



Рис. 6.4 — Успішність аутсорсингових заходів у Європі

В Україні аутсорсинг розвивається не так активно, що пояснюється низкою причин, найпоширенішими з яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після встановлення співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу.

Незважаючи на істотні відмінності у розвитку ринку логістичних послуг, описані тенденції спостерігаються у країнах Центрально-Східної Європи, зокрема в Україні та Росії.

Ускладнює прийняття рішення про аутсорсинг, подекуди, і відсутність операторів, які б пропонували повний спектр логістичних послуг в усіх регіонах України.

Істотною проблемою є менший досвід логістичних операторів і через це — гірше розуміння процесів, характерних для даної галузі, порівняно з операторами, які працюють у Західній Європі. Це має більше значення у випадку делегування назовні ширшого діапазону операцій, а не тільки транспортування, складування, комплектування, логістичного консультування тощо.

Таблиця 6.2 — Аргументи "за" та "проти" звернення до послуго надавачів

Передумови самостійної реалізації завдань	Передумови делегування завдань
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; прогнози витрат указують на самостійне виконання як на дешевше рішення;</li> <li>&gt; існуюче ноу-хау, а також обладнання й досвід є відповідними для характеристики виконуваних завдань;</li> <li>&gt; невикористаний потенціал підприємства відповідає вимогам до реалізації цього діапазону завдань;</li> <li>&gt; потрібний продукт не є доступним на ринку або складність завдань у цій сфері вимагає перманентного нагляду за реалізацією;</li> <li>&gt; за самостійної реалізації легше контролювати господарювання запасами, а також наглядати за реалізацією поставок споживачам;</li> <li>&gt; переміщення продуктів цієї діяльності є неможливим або ускладненим;</li> <li>&gt; проект або методи реалізації завдань є конфіденційними;</li> <li>&gt; важливо зберегти незалежність від зовнішніх постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; прогнози витрат указують на закупівлю продуктів як на дешевше рішення;</li> <li>&gt; місце й обладнання не пристосовані для реалізації певних завдань, недостатньо досвіду;</li> <li>&gt; інвестиція не є корисною через невеликий масштаб цього виду діяльності або за значної потреби в інвестиціях;</li> <li>&gt; попит на продукти підприємства (надавача доручення) є сезонним — прямування до поділу ризику;</li> <li>&gt; спеціалізовані постачальники мають такі знання, досвід та обладнання, що гарантують вищу якість реалізації цього діапазону завдань;</li> <li>&gt; є потреба концентрації на основній діяльності підприємства (надавача доручення);</li> <li>&gt; бажано обмежити дії, реалізовані самостійно (наприклад, через рівень витрат);</li> <li>&gt; плідній співпраці сприяють зовнішні умови, які полегшують корисні зв'язки з постачальниками</li> </ul>

Можна очікувати, що з розвитком ринку логістичних послуг популярність аутсорсингу на вітчизняному ринку зростатиме.

Примаючи рішення про аутсорсинг, необхідно проаналізувати, якими є нинішні витрати, а якими вони будуть після делегування певних функцій іншим організаціям. При цьому важливою користю від аутсорсингу буде саме візуалізація логістичних витрат.

Отже, на практиці не існує суперечності між аутсорсингом у логістиці і власними рішеннями. У багатьох випадках вигідно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, не відмовляючись при цьому від управління ними.

У цьому випадку управління зовнішніми засобами повинно полягати у спільному з зовнішнім оператором визначенні цілей, розробці відповідної тактики, а також установленні ключових показників, які даватимуть змогу орієнтуватися у поточній ситуації, а також уможливлять проведення необхідних коригуючих дій.

Отже, варто користуватися аутсорсингом. Проте якщо переконатися, що фірма може реалізувати функції логістики самостійно, не варто вважати, що аутсорсинг логістики - це обов'язок кожного успішного менеджера.

## ***6.2 Реінжиніринг процесу обслуговування споживачів***

Реінжиніринг процесу обслуговування споживача містить:

- перегляд і реконструювання процесів виконання замовлень із метою поліпшення показників системи обслуговування;
- розробку системи обслуговування за процесами створення доданої цінності для споживача.

Типовий план реінжинірингу процесу обслуговування:

- 1) складання списку всіх процесів;
- 2) вибір пріоритетного процесу;
- 3) інтерв'ю з кінцевим споживачем;
- 4) моніторинг процесу;
- 5) складання схеми процесу;
- 6) перепроєктування процесу;
- 7) випробування й перевірка процесу;
- 8) вибір наступного процесу.

Розглянемо основні етапи поліпшення процесу виконання замовлень.

1. Керівник служби логістики підприємства призначається відповідальним за процес виконання замовлень, тому що відповідальність фахівців структурних підрозділів, звичайно, чітко розмежовується за вертикальними функціями, у горизонтальному процесі вони відповідають здебільшого, тільки за окремі його стадії. Така відповідальність за процес забезпечує поліпшення зв'язків між співробітниками структурних підрозділів, підвищує ступінь координації діяльності підрозділів підприємства, орієнтує систему обслуговування на задоволення потреб споживачів. Керівник служби логістики повинен бути лідером, що приймає управлінські рішення на рівні керівництва підприємства. Організація виконання робіт та операцій орієнтується на процеси, а не на функції. Керівник служби логістики підприємства разом зі співробітниками ключових структурних підрозділів здійснює попереднє дослідження.

2. Досліджують та аналізують процес проходження одного, переважно пріоритетного, найважливішого або термінового замовлення всім ланцюгом поставок: від надходження замовлення до прийому одержувачем замовленої продукції. Увага концентрується на ключових процесах. Аналіз починається з тієї стадії процесу, що ближча за все до споживача, і від неї йдуть до заключної стадії процесу обслуговування.

3. Аналізують вимоги споживача до обслуговування, фактичні й бажані для споживача параметри системи обслуговування. Важливо зрозуміти, наскільки рівень надаваного обслуговування задовольняє споживача. Із цією метою проводять інтерв'ю зі споживачами.

4. Для одержання чіткого та ясного подання про маршрут виконання замовлення відвідують робочі місця. З'ясовують також кількість стадій процесу,

ступінь участі співробітників структурних підрозділів підприємства у виконанні замовлень.

5. Становлять схему процесу обслуговування з указівкою виконавців і виконуваних ними завдань на кожній стадії процесу. Визначають межівідповідальності виконавців на кожній стадії процесу обслуговування. При складанні схеми проводять операції:

- а) аналізують послідовність стадій процесу виконання замовлень;
- б) визначають перелік осіб, що беруть участь у виконанні кожної операції;
- в) становлять перелік ресурсів, що використовують у процесі виконання замовлень;
- г) аналізують збої й недоліки в обслуговуванні;
- г) установлюють та аналізують усі форми і бланки супровідної транспортної документації;
- д) визначають час заповнення супровідної транспортної документації, а також оцінюють ступінь її складності. Використовуючи хронометраж і "фотографію робочого дня", виявляють зайву складність супровідної товарно-транспортної документації;
- е) аналізують наявні інструкції, установлюють, чи можна забезпечити їхнє виконання без попереднього навчання фахівців;
- є) визначають коло ключових співробітників структурних підрозділів підприємства, які включаються до групи з проведення реінжинірингу. До групи включається також представник замовника.

6. Визначають відрізки часу, у які створюється додана цінність для споживача і (або) проводиться допоміжна робота. Вирішують завдання скорочення часу, протягом якого не створюється додана цінність для споживача. Наприклад, час передачі продукції з однієї стадії процесу обслуговування на іншу можна скоротити шляхом:

- досягнення домовленості з постачальниками про поставку дрібніших партій продукції і за більш чітким графіком;
- установлення (або перегляду) меж відповідальності фахівців структурних підрозділів і координації взаємодії за горизонтальними зв'язками;
- скорочення проміжного контролю над якістю продукції;
- визначення обсягу інформації, необхідної на кожному робочому місці, і даних, що надходять із кожного робочого місця;
- спрощення окремих операцій процесу виконання замовлень (спочатку спрощуються, потім автоматизують або скасовуються);
- перегляду узвичаєних прийомів і стереотипів поведінки співробітників структурних підрозділів;
- виконання операцій паралельно, а не послідовно;
- поділу процесу обслуговування за складністю завдань (стандартні випадки; важкі й тимчасові; складні, що потребують спеціальних знань);
- упровадження нових технологій;
- зменшення кількості зворотних зв'язків;
- виключення ситуації, коли рішення однієї завдання може призвести до появи іншої;
- спрощення схеми прийняття рішень та одержання дозволів.

Аналізують пропозиції з оптимізації процесу виконання замовлення, усунення втрат ресурсів, скорочення часу виконання допоміжних операцій.

Проводять обговорення процесу обслуговування за участю представників структурних підрозділів підприємства. До обговорення результатів аналізу залучаються споживачі. На основі узагальнення пропозицій виробляють рекомендації. Приймають найбільш оптимальні пропозиції, і вони реалізуються. Здійснюють оцінку результатів. При перепроєктуванні процесу може змінюватися напрямок маршруту процесу, що зажадає внесення змін до виконуваних операцій.

7. Здійснюють перевірку переробленого процесу обслуговування. Аналізують імовірність виникнення нових проблем, визначають обмежуючі фактори зовнішнього середовища, можливі несподівані реакції на зміни, для чого проводяться випробування нового процесу.

Перероблений з обслуговування споживачів реалізується, контролюється і стандартизується.

**Рекомендації з проведення реінжинірингу процесу виконання замовлення:**

— надавати перевагу не тривалому й великому аналізу, а конкретним діям. Аналіз не повинен обмежувати дії;

— не затягувати строки проведення реінжинірингу. Реінжиніринг повинен дати конкретні результати протягом одного року, інакше губиться підтримка керівництва підприємства. Краще зробити менше, ніж переоцінити власні сили й ресурси. Перепроєктувати процеси виконання замовлень один за іншим, домагаючись послідовних результатів;

— не обмежуватися лише процесом. Реконструювання процесу виконання замовлення споживача переважно тягне у зміну всього, що пов'язане з цим процесом, наприклад, організаційної структури керування підприємством;

— урахувати інтереси тих, кого безпосередньо стосуються результати перепроєктованого процесу обслуговування.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення терміна «аутсорсинг».
2. У чому полягають недоліки та переваги звертання до послугонадавачів?
3. Дайте характеристику змісту основних етапів типового плану реінжинірингу процесу обслуговування.
4. Які мотиви звернення до аутсорсингу Вам відомі?

## ТЕМА 7. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ОБСЛУГОВУВАННЯ. ДОКУМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ ЛО

### *7.1 Основні принципи формування систем обслуговування*

Для того, щоб спроектувати систему обслуговування, необхідно розробити процеси керування й організувати систему керування певним комплексом процесів, що становлять об'єкт керування. Об'єкт керування — сукупність логістичних процесів, що протікають одночасно, і потребують взаємного регулювання й координації.

При проектуванні системи обслуговування повинні бути продумані як способи транспортування, так і методи керування розподілом товарів на різних ділянках каналу розподілу. У багатьох випадках витрати на транспортування ураховуються в аналізі загальних витрат. Набагато складнішою проблемою уявляється керування розподілом товарів, що надходять від виробника до кількох вилучених від нього споживачів. У цьому випадку канали розподілу можуть бути різного типу: від прямого зв'язку "виробник — споживач" до складного зв'язку через безліч комбінацій різних посередників. При проектуванні систем обслуговування необхідно докладно проробляти розподільну мережу й чітко виділяти при цьому всі види витрат, включаючи обробку матеріалів, зберігання і транспортування продукції.

Вихідними умовами для розробки сучасних систем є:

- 1) більші масштаби — за кількістю частин, за обсягом виконуваних функцій, за абсолютною вартістю;
- 2) певна цілісність і функційна єдність (загальна мета, загальне призначення), що призводять до складної ієрархічної будови системи.

Приймають найбільш оптимальні пропозиції, і вони реалізуються. Здійснюють оцінку результатів.

При перепроєктуванні процесу може бути змінюватися напрямок маршруту процесу, що зажадає внесення змін у виконання операції;

- 3) складність (поліфункційність) поводження;
- 4) високий рівень автоматизації, що означає більшу самостійність системи;
- 5) нерегулярне, статистично розподілене в часі надходження зовнішніх впливів;
- 6) наявність у цілій низці випадків змагання — конкуренції окремих частин формованої системи.

При розробці системи обслуговування прагнуть знизити збитки від збоїв системи до певного рівня. Ця невизначена ситуація виражається за допомогою оцінок імовірності настання подій.

Одне з основних завдань фахівця з логістики при розробці системи обслуговування — зменшити кількість людських помилок, що викликають неправильне функціонування системи. Поганоструктуровану систему фахівець із логістики повинен реорганізувати в добреструктуровану відкриту систему, здатну адаптуватися до зовнішнього середовища. Нормальна робота системи почасти зумовлена її структурою.

Надзвичайне ускладнення логістичних об'єктів призвело до того, що у процесі розробки системи обслуговування виявляються пов'язаними в єдине ціле десятки й сотні підприємств, сотні й тисячі виконавців.

Ключовим фактором, що формує вимоги до системи обслуговування, є споживач.

При формуванні систем обслуговування потрібно враховувати наступні тенденції:

- зростання швидкості, збільшення інтенсивності та складності потоків, ускладнення схем фінансових розрахунків між партнерами в ланцюзі поставок;

- скорочення числа ланок ланцюга, зменшення кількості організаційно-економічних зв'язків у логістичних системах підприємств при одночасному їхньому ускладненні;

- зниження рівня надійності ланцюга за рахунок скорочення всіх видів запасів, упровадження концепції "точно у строк".

Наслідком цих тенденцій є зростання потенційної нестійкості систем обслуговування, сформованих на рівні підприємства. Для підвищення їхньої стійкості й надійності необхідна як подальша інтеграція в самому ланцюзі поставок, так і облік факторів зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Залежно від виду та масштабу бізнесу й інших факторів зовнішнього середовища системи обслуговування на тому або іншому підприємстві можуть істотно відрізнятися одне від одного. Отже, при формуванні систем обслуговування необхідно уточнити модель системи і критерії оцінки рівня якості обслуговування, що відбивають певну галузеву специфіку підприємств.

Розглянемо **основні завдання, що розв'язуються системами обслуговування:**

- прогнозування потреби у продукції;
- контроль над рівнем запасів;
- збирання й обробка замовлень;
- визначення послідовності й ланкості просування продукції в ланцюзі поставок;
- визначення необхідної кількості складів і їхнього місце розташування;
- політика зберігання продукції на складі.

Рішення завдань у сфері логістики ускладнюється внаслідок зміни умов зовнішнього середовища, у яких здійснюється планування поставок продукції, недостатнього рівня надійності діяльності постачальників, а також значного інтервалу часу між початком планування поставок і їхнім здійсненням.

Розглянемо **основні принципи формування системи обслуговування:**

- узгодження локальних цілей елементів системи;
- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- орієнтація на функційний та інформаційний процеси;
- орієнтація на запобігання помилок, збоїв, невідповідностей і недоліків, наскільки це можливо;
- орієнтація на вдосконалювання процесів, процедур і документації за обслуговування споживачів;

- участь співробітників структурних підрозділів підприємства в забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів;
- чіткий розподіл посадових обов'язків працівників підприємства;
- виконання замовлень згідно розробленим і впровадженим на підприємстві стандартам обслуговування;
- безперервна й постійна підтримка необхідного споживачами рівня обслуговування;
- облік факторів зовнішнього середовища;
- досягнення ефективності функціонування системи обслуговування.
- Фахівці служби логістики реалізують ці принципи в набір цілей і завдань у сфері обслуговування споживачів, наприклад:
  - чітке встановлення замовлень і вироблення процедур відповідно до політики обслуговування споживачів;
  - попереджувальні (превентивні) впливи та контроль над якістю обслуговування;
  - оптимізація витрат ресурсів підприємства, пов'язаних із забезпеченням необхідного споживачами рівня обслуговування;
  - розробка корпоративних зобов'язань із підтримки внутрішньофірмових стандартів обслуговування споживачів;
  - постійний аналіз вимог, пропонованих до системи обслуговування, з метою визначення можливостей із підтримки необхідного рівня обслуговування.

Для рішення цих завдань фахівці служби логістики формують структуру системи обслуговування таким чином, щоб забезпечити необхідний рівень обслуговування на всіх стадіях процесу виконання замовлень.

Труднощі при формуванні системи обслуговування зумовлені специфікою "продукції". Спроби використати у сфері обслуговування підходи, що традиційно застосовуються у сфері матеріального виробництва, можуть бути неефективними через те, що:

- діяльність у галузі обслуговування має "творчий характер";
- процеси надання та споживання обслуговування протікають одночасно;
- у сфері обслуговування високий відсоток індивідуальної праці, рівень якості якого залежить від особистісних особливостей притягнутих працівників;
- різноманіття вимог, пропонованих споживачами, ускладнює уніфікацію та стандартизацію методів, видів і рівнів обслуговування;
- кінцева оцінка рівня обслуговування здійснюється на етапі безпосереднього контакту споживача й виробника послуг;
- неможливо здійснювати транспортування та зберігання послуг.

Під *умовами обслуговування* розуміють сукупність факторів, що впливають на споживача у процесі надання послуги.

Вимоги, яким повинна задовольняти система обслуговування, визначаються на основі аналізу її цілей та обмежень зовнішнього середовища.

Розглянемо основні вимоги, пропоновані до формування систем обслуговування:



- інтеграція ланок ланцюга поставок у єдину систему, що забезпечує ефективне наскрізне керування матеріальними й інформаційними потоками;
- інтеграція систем контролю над рухом і використанням сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачає споживачеві;
- забезпечення ефективної взаємодії й узгодженої роботи всіх функційних елементів системи;
- чітке вписування системи обслуговування в діючі бізнес-процеси, а також системи керування підприємством;
- функціонування системи обслуговування відповідно до принципу Парето, покликаного допомогти фахівцям служби логістики виявити важливі завдання й можливості, тобто система обслуговування включає елементи, що сприяють вирішенню дійсно важливих і пріоритетних завдань, ресурси для яких повинні бути виділені в першу чергу;
- приділення рівної уваги методам, об'єктам, суб'єктам і самому предмету дослідження в системах обслуговування;
- упорядкованість і ясність систем (що не виключає цінності інтуїції), сумісні зі стилем керування, прийнятим на підприємстві, й орієнтованість на дії.
- необхідність швидкої адаптації до змін факторів зовнішнього середовища в умовах політичної й економічної нестабільності;
- прихильність до безперервного вдосконалювання обслуговування;
- можливості функціонування при нерозвиненій інфраструктурі та сфері обігу.

Для того, щоб система обслуговування перебувала у стані постійної готовності до задоволення всіляких потреб споживачів, керівництво підприємства повинне підтримувати політику безперервних удосконалень.

Аналіз і синтез системи у взаємозв'язку виявляють, із яких частин складається цілісна система, і як вони взаємодіють. Якщо аналіз — це процес уявного розчленовування (декомпозиції) об'єкта на елементи з обліком наявних між ними зв'язків, то синтез — процес з'єднання елементів в одне ціле. Аналіз і синтез діалектично залежні.

Виділяють наступні **парадигми синтезу систем обслуговування**: аналітичну, технологічну, маркетингову й інтегральну. Парадигма становить спосіб організації наукового знання, що задає те або інше бачення об'єкта і, відповідно, моделі постановки і вирішення дослідницьких завдань. Розглянемо їх більш докладно.

**1. Аналітична парадигма.** Ставиться завдання побудови економіко-математичної моделі, що відбиває специфіку розв'язуваного завдання у сфері логістики. При цьому завдання чітковизначене, а модель реалізована. Але досягти цього нелегко, що пояснюється складністю, великою розмірністю і стохастичністю функціонування інтегрованих систем обслуговування. Крім того, реалізація подібних моделей вимагає значні кількості вихідних даних і розробки складних алгоритмів прийняття управлінських рішень. Зазначені вимоги можуть призвести до того, що сфера практичного застосування логістичних моделей звужується до рівня локальних систем. Для більшості прикладних завдань, заснованих на інтегральній парадигмі синтезу систем

обслуговування, цей підхід не дозволяє одержати необхідні рішення на системному рівні. Наприклад, аналітична парадигма не дозволяє формалізувати складні динамічні зв'язки в системах обслуговування.

**2. Технологічна парадигма.** Із одного боку, можна сформулювати загальне завдання формування системи обслуговування, а з другого боку, — синтезувати систему інформаційної підтримки рішення цього завдання. Технологічна парадигма орієнтується на адміністративні функції, що виконуються співробітниками структурних підрозділів: планування, закупівля матеріальних ресурсів, виробництво, розподіл готової продукції. Для підтримки глобального процесу виконання замовлень застосовуються інформаційні системи обліку, контролю і прийняття рішень.

Технологічна парадигма реалізовується, наприклад, у системах планування ресурсів MRP, MRPII і DRP, що застосовуються у внутрішньофірмових системах керування запасами й закупівлями матеріальних ресурсів, а також поставками готової продукції споживачам. Поряд із цим вирішуються й окремі завдання, наприклад: розрахунок оптимальної партії поставки (замовлення) або рівнів запасів продукції в ланках ланцюга поставок. У той же час системи обслуговування, побудовані на принципах технологічної парадигми, не мають необхідної гнучкості й динамічності, наприклад, для регулювання відносин виробників із постачальниками та споживачами.

**3. Маркетингова парадигма.** Моделі, що використовують цю парадигму при синтезі систем обслуговування, описують зв'язки між елементами системи. Синтезована система обслуговування призначена для реалізації стратегічної мети підприємства — досягнення стратегічної конкурентної переваги на ринку. Моделі систем обслуговування, побудовані на основі цієї парадигми, мають більшу розмірність і є певною мірою абстрактними. Багато змінних мають якісний характер, що ускладнює одержання кількісних рішень.

Прикладом маркетингової парадигми є LRP-система (Logistics Requirements Planning) — система контролю над вхідними, внутрішніми й вихідними матеріальними потоками на рівні підприємств. Система LRP, відома також за назвою Supply Chain Management System (система керування ланцюгом поставок), забезпечує:

- концептуальний підхід до керування запасами в розподільних мережах і структурних підрозділах підприємства;
- прогнозування потреб у матеріальних ресурсах транспортних засобах, прогнозування попиту на готову продукцію;
- визначення оптимальної кількості ланок у ланцюзі поставок.

**4. Інтегральна парадигма.** Основні умови для застосування інтегральної парадигми:

- обслуговування споживачів знижується як стратегічний елемент системи забезпечення конкурентної переваги підприємства;
- необхідність досягнення високого рівня інтеграції між логістичними партнерами в ланцюзі поставок, створення нових організаційних (структурних) відносин;

— використання сучасних технологічних можливостей для керування ланцюгами поставок.

Сутність інтегральної парадигми полягає в тому, що у процесі виконання замовлень елементи системи обслуговування розглядаються як єдине ціле.

На практиці розглянуті вище парадигми переважно комбінуються.

При формуванні систем обслуговування використовуються принципи системного аналізу. Завдання формування системи вирішується з погляду мінімізації загальних витрат ресурсів підприємства. У зв'язку з цим застосування принципів системного аналізу виявляється одним із найбільш ефективних шляхів вирішення актуальних завдань обслуговування.

Системний підхід дозволяє формувати складні системи й комплекси. Вони забезпечують зміни в технології й організації виробництва, завдяки яким підвищується продуктивність праці, знижується матеріало- й енергоємність, підвищується рівень якості обслуговування споживачів.

Необхідно досліджувати не тільки внутрішнє функціонування систем обслуговування, але і їхню взаємодію з іншими системами, а також зовнішні умови.

## **7.2 Документація системи ЛО**

У процесі формування системи обслуговування складається короткий опис системи обслуговування, до якого включаються узгоджені зобов'язання виконавців. Цей документ визначає вимоги споживачів і можливості фахівців служби логістики підприємства у вигляді переліку вимог та інструкцій, що становлять основу для розробки системи обслуговування.

Зобов'язання підприємства перед споживачами викладаються як у встановленій, так і в узгодженій формі. Зобов'язання підприємства документуються.

Документально оформлені зобов'язання повинні відповідати:

- документації з якості обслуговування;
- можливостям виконавців (підрядників, логістичних провайдерів);
- нормативним, законодавчим та іншим вимогам.

На основі короткого опису системи обслуговування складається наступна документація:

- специфікація логістичного обслуговування;
- специфікація надання обслуговування;
- специфікація контролю над рівнем обслуговування.

Специфікація логістичного обслуговування має повне й точне формулювання обслуговування, що надається. Вона містить чіткий опис показників обслуговування, що підлягають оцінці споживачем, і стандарт для кожного показника процесу обслуговування.

Специфікація обслуговування повинна відбивати зміст системи обслуговування й урахувати сприйняття споживачами рівня наданого обслуговування.

Надання обслуговування припускає дотримання запропонованої специфікації обслуговування над виконанням специфікації обслуговування й коректування процесу обслуговування у випадку виникнення збоїв.

Специфікація надання обслуговування описує способи, що використовуються в обслуговуванні, і містить:

- опис показників надання обслуговування;
- стандарт для кожного показника обслуговування, що надається;
- вимоги до ресурсів, необхідні для виконання специфікації обслуговування споживачів;
- вимоги до персоналу (рівень його професійної кваліфікації, необхідні знання, навички й уміння).

Специфікація контролю над рівнем обслуговування визначає процедуру оцінки й контролю над рівнем обслуговування й характеристиками надання обслуговування. Специфікація враховує цілі, політику й можливості підприємства, а також вимоги у сфері безпеки, захисту навколишнього середовища й законодавчі вимоги.

У процесі розробки специфікації обслуговування й специфікації контролю над рівнем обслуговування важливо:

- планувати попит на обслуговування;
- прогнозувати вплив можливих систематичних або випадкових відмов, а також інших недоліків обслуговування, що лежать поза зоною контролю служби логістики;
- розробити плани на випадок виникнення непередбачених обставин у процесі обслуговування.

Зазначені специфікації є основними довідковими документами системи обслуговування й не повинні змінюватися без достатніх підстав.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Визначте основні завдання, що розв'язуються системами обслуговування.
2. Визначте основні принципи формування системи обслуговування.
3. Дайте характеристику парадигмам синтезу систем обслуговування.
4. Дайте характеристику специфікації логістичного обслуговування.

## **ТЕМА 8. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ СИСТЕМ ЛО**

Методика розробки й упровадження системи логістичного обслуговування складається з наступних основних етапів:

1. Оцінка фактичного стану системи обслуговування на підприємстві й планування діяльності з її розробки й упровадження.
2. Документальне оформлення (розробка процедур) обслуговування.
3. Упровадження системи обслуговування.
4. Організація внутрішнього аудиту й оцінка рівня обслуговування.

Розглянемо більш докладно ці етапи.

**Етап 1.** Оцінка фактичного стану системи обслуговування на підприємстві й планування діяльності з її розробки й упровадженню. Робота з оцінки починається з опису діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Описується порядок узгодження функціональних процесів, аж до зв'язків і взаємодії зі співробітниками, що безпосередньо не беруть участі у процесі обслуговування.

Для уточнення взаємодії співробітників структурних підрозділів при обслуговуванні споживачів повинні бути розроблені відповідні структурні схеми взаємодії.

При розробці й упровадженні систем обслуговування керівництво підприємства погоджує й затверджує календарний графік, у якому перераховані основні етапи робіт.

Робота над проектом починається з вступної бесіди з членами функціональної команди, до відома яких доводиться наступна інформація:

- визначення основних понять і термінів у галузі логістичного обслуговування;
- вигоди, одержувані підприємством і споживачами, від розробки й упровадження системи обслуговування;
- функції, що виконуються керівниками та співробітниками структурних підрозділів під час і після впровадження системи обслуговування;
- підхід, прийнятий при розробці й упровадженні системи обслуговування;
- проект календарного графіка;
- основні елементи системи обслуговування.

Наступним кроком цього етапу є обговорення організаційних питань роботи над проектом. При цьому члени міжфункціональної команди розподіляють відповідальність за певні стадії процесу обслуговування. Захід варто відрізнити від розробки посадових інструкцій працівників підприємства.

Далі провадиться аналіз фактичного стану діючої документації, її складу та змісту, тобто пошук, ідентифікація, реєстрація й упорядкування вимог, що втримуються в документації, за елементами системи обслуговування. При цьому члени міжфункціональної проектної команди з'ясовують:

- як насправді перебігають процеси виконання замовлень на робочих місцях;
- які в них є збої та відхилення;
- які з цих відхилень є випадковими й можуть опускатися, а які повинні враховуватися у проекті документації системи обслуговування.

Оцінка фактичного стану документації здійснюється членами проектної команди у всіх структурних підрозділах підприємства. З'ясовується наявність зайвої документації, визначаються робочі місця, де занадто багато різних формулярів, інструкцій, описів процесів, відповідальності, і, навпаки, робочі місця, де відчувається нестача документації або в її викладі відсутня однозначність, повнота й лаконічність.

Розробляється й упроваджується система реєстрації даних про рівень обслуговування, необхідні для аналізу якості обслуговування. Спочатку встановлюється вид та обсяг даних про рівень обслуговування й складаються інструкції для їхньої реєстрації. Потім встановлюються строки зберігання й архівування отриманих даних, забезпечується їхня доступність притягнутому персоналу. До обробки даних із якості обслуговування залучаються також постачальники.

За результатами аналізу фактичного стану діючої документації керівництво підприємства ухвалює рішення щодо проведенні заходів, які забезпечують подальше ведення робіт. Такими заходами можуть бути:

- заміна членів міжфункціональної проектної команди;
- зміна форм відповідальності для цієї стадії процесу обслуговування;
- розподіл завдань із виправлення виявлених недоліків у документації;
- зміни в календарному графіку розробки й упровадження системи обслуговування.

**Етап 2.** Документальне оформлення (розробка процедур) обслуговування. На цьому етапі розробляється нормативна база системи логістичного обслуговування, тобто документи, чітко й однозначно, що формулюють вимоги, до системи обслуговування.

Документація системи обслуговування розробляється для забезпечення ефективного функціонування системи. Процедури обслуговування оформлюються на паперових носіях і періодично оновлюються. Установлені вимоги споживачів докладно описуються в інструкціях із забезпечення якості обслуговування (інструкціях робітників, інструкціях із приймання продукції з кількості і якості) й інших документах.

Забезпечується застосування документованих процедур та інструкцій співробітниками структурних підрозділів у процесі обслуговування.

Визначаються й документуються всі елементи системи обслуговування, вимоги й положення, що належать до обслуговування споживачів. Усю документацію системи обслуговування, залежно від напрямку її формування, можна розділити на наступні чотири основні групи:

- документація на систему обслуговування;
- документація на вимоги, запропоновані до системи обслуговування;
- документація з забезпечення необхідного рівня обслуговування;
- документація для реєстрації даних про якість обслуговування.

Документація на систему обслуговування загалом містить наступні внутрішні документи підприємства:

- політику підприємства у сфері обслуговування споживачів;
- посібник із обслуговування;
- процедури за етапами процесу виконання замовлень;
- робочі інструкції, довідники, облікову документацію по якості.

Установлюються й підтримуються в робочому стані процедури визначення, документального оформлення, перевірки й підтвердження всіх змін і поліпшень системи обслуговування.

Документація на систему обслуговування встановлює відповідальність і повноваження, а також взаємодію співробітників структурних підрозділів у сфері обслуговування.

Політика підприємства у галузі обслуговування споживачів становить основні напрямки й цілі, офіційно сформульовані керівництвом підприємства. Ця політика розробляється таким чином, щоб охопити діяльність кожного співробітника структурних підрозділів та орієнтувати колектив підприємства на досягнення поставлених цілей у сфері обслуговування споживачів. Без чітко

сформульованої й документально оформленої політики діяльність підприємства буде невизначеною й випадковою. Тому формування системи обслуговування на підприємстві варто починати з розробки й документального оформлення політики у сфері обслуговування споживачів.

Політика в галузі обслуговування споживачів включає:

- документацію, у якій викладені обов'язкові для всього підприємства принципи, цілі та стратегії з обслуговування споживачів;
- зобов'язання, прийняті керівництвом підприємства стосовно якості обслуговування споживачів;
- процедури, за допомогою яких забезпечується знання співробітниками структурних підрозділів підприємства принципів і цілей у галузі обслуговування і їхнє виконання в рамках операційної діяльності.

Політика у сфері обслуговування розробляється й документально оформлюється фахівцями служби логістики. Політика в галузі логістичного обслуговування торкається:

- рівня обслуговування, що надається;
- репутації підприємства у сфері обслуговування споживачів;
- мети забезпечення необхідного рівня обслуговування;
- підходу для досягнення цілей у галузі обслуговування споживачів;
- ролі фахівців служби логістики, відповідальних за реалізацію політики у сфері обслуговування споживачів.

Ціль політики підприємства в галузі обслуговування полягає в урахуванні інтересів споживачів при формуванні системи обслуговування, а також у постійній підтримці необхідного рівня обслуговування без додаткових витрат ресурсів підприємства.

Документальне оформлення політики в обслуговуванні споживачів забезпечує можливість співробітникам структурних підрозділів підприємства, а також постачальникам і споживачам одержати чітке та зрозуміле подання про офіційне ставлення керівництва підприємства до обслуговування споживачів.

Інструментом реалізації політики підприємства у сфері обслуговування споживачів є розроблена, документально оформлена, уведена й підтримувана в робочому стані система обслуговування споживачів. Система обслуговування визначається як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для контролю над рівнем обслуговування споживачів.

Посібник із обслуговування встановлює порядок взаємодії між споживачами (внутрішніми й зовнішніми) і фахівцями служби логістики підприємства. Завдання керівництва полягає в реалізації тих напрямків, які задаються політикою обслуговування споживачів, шляхом вироблення конкретних указівок. Посібник із обслуговування в короткій формі, але з достатньою повнотою повинен містити: політику й цілі у сфері обслуговування споживачів; опис організаційної структури підприємства; виклад принципів обслуговування споживачів; короткий опис системи обслуговування на кожній стадії циклу обслуговування; перелік заходів щодо контролю над процесом обслуговування й виклад принципів контролю; опис структури й розподіл

документації системи обслуговування; розподіл відповідальності співробітників усіх рівнів структурних підрозділів підприємства; посилення на необхідну нормативну, технічну й управлінську документацію; опис функціональних та інформаційних процесів, що впливають на рівень якості виконання замовлень.

Нижній рівень документації у сфері обслуговування становлять робочі інструкції, що вказують на конкретні кроки для виконання певного завдання або логістичної операції.

Документація з системи логістичного обслуговування супроводжує весь цикл обслуговування й ведеться за всіма елементами системи обслуговування. У документації, у першу чергу, реєструється виконання вимог до рівня обслуговування, а також оцінюється ефективність системи обслуговування.

Документацію в галузі обслуговування повинні розробляти фахівці служби логістики підприємства, що володіють відповідними методами й навичками документування. У цьому зв'язку одним із перших кроків у комплексі заходів із підготовки підприємства до впровадження системи обслуговування є навчання фахівців служби логістики.

Документація для системи обслуговування повинна вчасно розглядатися й прийматися вищим керівництвом підприємства.

Документація на вимоги, запропоновані до системи обслуговування, містить: технічні завдання, стандарти та технічні умови на продукцію й послуги; договори на поставку продукції й специфікації; інші документи, що містять вимоги до якості обслуговування, що надається.

Документація з забезпечення необхідного рівня обслуговування містить документи, у яких ідеться про методи, порядок і правила виконання робіт на різних етапах процесу виконання замовлень. Такими документами є: процедури й інструкції, у яких є опис загальних і спеціальних процедур; плани й програми забезпечення якості обслуговування; програми навчання персоналу.

Документація для реєстрації даних про якість обслуговування містить: протоколи якості обслуговування; протоколи перевірок контрольного устаткування; паспорт, етикетки, дані про маркування, рішення на допуски; дані опитувань, анкетування споживачів, претензій, дані про витрати на обслуговування; звіти про внутрішні перевірки системи обслуговування.

Протоколи якості обслуговування містять наступну інформацію: ступінь досягнення цілей у галузі обслуговування; ступінь задоволеності споживача рівнем обслуговування; результати функціонування системи обслуговування; тенденції у сфері обслуговування; коригувальні, попереджуючі дії і їхня ефективність; надійність підрядника (партнера, постачальника, логістичного провайдера); система підготовки фахівців служби логістики, що використовується на підприємстві; рівень конкурентноздатності систем обслуговування.

Керівництво служби логістики підприємства повинне встановити порядок доступу до протоколів якості обслуговування. Протоколи якості обслуговування зберігаються протягом установленого проміжку часу. Вони повинні бути захищені від ушкодження й втрати.



Уся документація повинна бути датованою (уключаючи дати перегляду) і чіткою. Крім того, вона повинна мати статус санкціонованого доступу. Необхідно дотримуватися встановленої процедури контролю над випуском, поширенням і переглядом документів. Уся документація повинна бути затверджена уповноваженими особами. Застаріла документація має вилучатися.

**Етап 3.** Упровадження системи обслуговування. На етапі впровадження системи обслуговування керівництво підприємства узгоджує й затверджує календарний графік, у якому названі основні етапи робіт із упровадження.

Етап упровадження може частково збігатися з документальним оформленням системи обслуговування. На цій стадії складається перелік співробітників, задіяних у роботі з упровадження системи обслуговування, а також список документів, що використовуються, у період впровадження встановлюється:

- як насправді функціонує існуюча система обслуговування;
- чи всі учасники виконують установлені вимоги й діють відповідно до запропонованих процедур і правил;
- наскільки виконана робота відповідає цілям, поставленим при розробці системи обслуговування;
- наскільки діюча система обслуговування сприяє підтримці необхідного споживачам рівня обслуговування.

Повинна забезпечуватися доступність документації для співробітників структурних підрозділів, а також своєчасне вилучення застарілої документації. Це означає: перевірку документації з обслуговування споживачів (ким розроблена, погоджена, перевірена, затверджена, а також строк дії); розсилання документації та своєчасне внесення змін до всіх наявних копій; документування всіх змін; дотримання принципу "необхідна документація — на потрібному місці"; своєчасну заміну застарілої документації.

**Етап 4.** Організація внутрішнього аудиту й оцінки рівня обслуговування. Аудит системи обслуговування становить процедуру систематичного й незалежного аналізу, що дозволяє визначити відповідність діяльності й результатів у галузі обслуговування запланованим заходам, а також ефективність системи, її придатність для досягнення поставлених цілей.

Внутрішній аудит відіграє важливу роль у підтримці необхідного рівня обслуговування. Об'єктами внутрішнього аудиту системи обслуговування є її елементи. Внутрішній аудит повинен будуватися на таких організаційних принципах, як однаковість, системність, документованість, відкритість, регулярність і незалежність. Він здійснюється для оцінки ефективності системи обслуговування.

Річний план поточних перевірок системи обслуговування розробляє служба логістики й затверджує керівництво підприємства. Планування системи аудиту може здійснюватися за наступними варіантами:

— "вертикальний аудит", тобто аудит запланованих заходів щодо всіх елементів системи обслуговування, які виконуються в конкретному ключовому структурному підрозділі підприємства;

— "горизонтальний аудит", тобто аудит запланованих заходів щодо певного елемента системи обслуговування в різних структурних підрозділах підприємства. Перевагою цього варіанта є можливість оцінити ступінь взаємодії співробітників різних підрозділів при функціонуванні певного елемента системи обслуговування. Шляхом систематичних внутрішніх перевірок можна довести, що система обслуговування відповідає нормативним (плановим) значенням.

Для того, щоб підвищити ефективність внутрішніх перевірок, необхідно: навчати фахівців служби логістики техніці проведення аудиту; результати аудитів доводити до відома всіх працівників; здійснювати нагляд за коригувальними впливами при встановленні відхилень; реєструвати дані про проведення й ефективність коригувальних впливів у наступних аудитах; надавати результати внутрішніх аудитів у відповідній формі для аналізу й оцінки рівня обслуговування.

Дотримання встановлених процедур забезпечує й доводить, що погоджений у договорі рівень обслуговування відповідає встановленим вимогам споживачів. Варто сприяти споживацькій діагностиці стану системи обслуговування.

Слід зазначити, що після завершення кожного етапу розробки й впровадження системи обслуговування здійснюється офіційний документований аналіз результатів розробки й упровадження на відповідність короткому опису системи обслуговування.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Із яких етапів складається системи логістичного обслуговування? Подайте їхню стислу характеристику.
2. Які документацію у загальному випадку містить система обслуговування підприємства?
3. Що містить політика у сфері обслуговування споживачів?

## **ТЕМА 9. СУЧАСНІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ СТОСУНКІВ ІЗ КЛІЄНТАМИ. ЛОЯЛЬНІ КЛІЄНТИ ТА ЇХНЄ ОБСЛУГОВУВАННЯ. ЛОГІСТИКА ПІД ЧАС ЗАДОВОЛЕННЯ СКАРГ**

### **9.1 Сучасні системи формування партнерських стосунків із клієнтами**

Для вдосконалення стосунків із постійними клієнтами необхідна особлива активність осіб, які беруть участь у процесі продажу, щоб не тільки зацікавити клієнта асортиментною пропозицією і схилити його до закупівлі, а й зав'язати з ним довготривалі стосунки як із лояльним покупцем. Допомогти в цьому може впровадження на підприємстві сучасних систем *Quick Response (QR)*, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Lean Retailing (LR)*, які ґрунтуються на системі *Customer Relationship Management (CRM)*.

**Customer Relationship Management (CRM).** Це є концепція управління підприємством, яка ґрунтується на досконалому знанні потреб і вподобань клієнтів, а також пристосуванні дій організації та її товарів до цих вимог. Вісью

дій CRM є інтеракція з клієнтом, якою будують якнайкращі стосунки між ним та організацією. CRM не звужує поняття "клієнт" до групи покупців товарів або послуг. Клієнтом є також постачальник, агент, представник, дистриб'ютор, тобто кожна особа або організація, від діяльності яких залежить успіх усієї фірми. Чим докладніше фірма з'ясує їхні потреби та преференції, а потім виконає їх, тим меншою є ймовірність розриву зв'язків і переходу до конкурентів, оскільки клієнти неохоче повторюють "процес навчання" чергового кооперанта.

Отже, CRM допомагає організаціям покращувати лояльність клієнтів. Упроваджуючи цю концепцію, фірма має, по-перше, ознайомитися зі своїми клієнтами, потім їх класифікувати, щоб сконцентрувати дії на групі найперспективніших. Наступним етапом стратегії CRM є побудова стосунків із найважливішими клієнтами, щоб пристосувати свої продукти та послуги до їхніх специфічних вимог. На рис. 9.1 зображено цей процес.

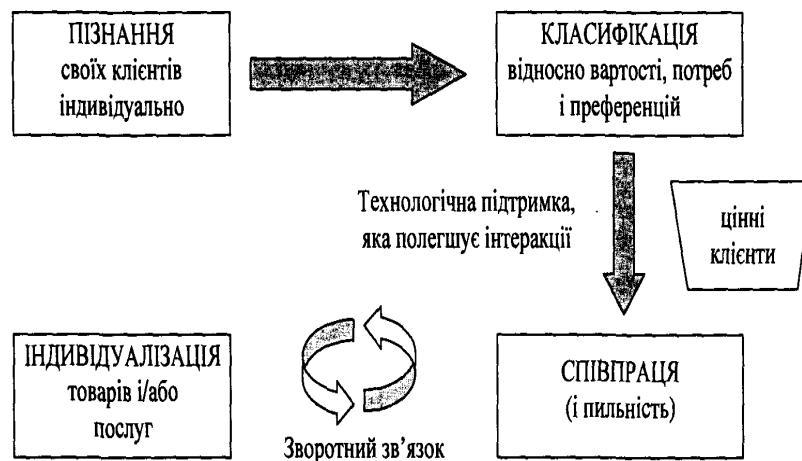


Рис. 9.1 — Основні етапи впровадження CRM

Фірми, у яких впроваджено CRM, будують партнерські стосунки зі своїми найперспективнішими й вигідними клієнтами, надають їм послуги або товари вищої вартості, щоб їх задовольнити. Існують приклади вдалого впровадження CRM. Однак, менеджери, які приймають рішення про цей крок, повинні пам'ятати, що це капіталомісткий процес, а період переходу від інвестицій до філософії й системи CRM займає щонайменше два роки.

CRM охоплює:

- оцінювання витрат у сфері маркетингу, продажу і послуг (вхідних даних), а також прибутків від окремих клієнтів;
- набуття й постійну актуалізацію знань про потреби клієнтів, їхні мотивації й поведінку;
- використання знань про клієнта для постійного покращання результатів організації у процесі самонавчання на підставі інформації про успіхи й поразки;
- інтеграцію дій маркетингу, продажу та послуг для досягнення спільних цілей;
- імплементацію відповідних систем, які формують інформацію про клієнта, вимірюють ефективність CRM.

Із точки зору знань, якими повинні володіти менеджери про своїх клієнтів, і способу їхнього використання, *CRM* треба розглядати як модель, що складається з семи компонентів, серед яких:

- *база даних, яка стосується активності клієнтів.* Вона повинна складатися з наступних елементів: історії здійснених торговельних трансакцій разом із деталями, які стосуються цін, дати закупівлі; усіх контактів із клієнтами, ініційованих ними або фірмою; описової інформації для проведення сегментації й аналізу; реакції клієнтів на безпосередні маркетингові дії;

- *аналіз бази даних.* Для аналізу бази даних застосовують різноманітні методи статистичного аналізу, зокрема метод (англ. — *"lifetime customer value"*) (*LCV*), "життєва цінність клієнта", який полягає в тому, що кожного клієнта з бази даних аналізують із перспективи нинішнього й майбутнього прибутку. Коли кожному клієнту приписано величину прибутку, то приймають рішення про те, якого клієнта зарахувати до цільової групи. Прибуток, який дає клієнт, є сумою марж за всіма товарами, які він купує за певний час, зменшеною на вартість завоювання цього клієнта.

- *рішення щодо цільових клієнтів, які приймають на підставі аналізів.* За допомогою визначення індивідуальної рентабельності методом *LCV* або подібним до нього аналізом виокремлюють групи клієнтів, які можуть гарантувати фірмі найбільші довгострокові прибутки, а також ті групи, прибутки від яких є мізерними;

- *інструменти, які застосовують до цільових клієнтів* — це телемаркетинг, безпосередня пошта, безпосередній продаж, а також найпопулярнішою формою контакту стає індивідуальний e-mail. Доцільно підкреслити, що останні самі по собі не формують відповідних зв'язків із клієнтами — вони є лише носієм. Кожна фірма переважно розробляє програму стосунків із клієнтами, головною метою якої є задоволення клієнтів на рівні, що є вищим від того, який пропонують конкуренти. Повна програма стосунків із клієнтами має містити наступні елементи: обслуговування клієнта, програму лояльності, індивідуалізацію, систему нагород тощо;

- *способи побудови стосунків із цільовими клієнтами;*

- *збереження конфіденційності;*

- *параметри ефективності програми CRM,* зокрема фінансові показники; показники, які спираються на ринок: частка ринку, величина маржі; норма утримання клієнта, величина продажу на одного клієнта, вимір лояльності клієнта.

Сучасними тенденціями розвитку концепції *CRM* передбачено розрізняти наступні аспекти роботи менеджера: хтось має займатися завоюванням, а інші — утриманням клієнтів, адже вміння, потрібні для виконання цих двох завдань, є різними. Особи з уміньми завойовувати клієнтів мають досвід зазвичай у тактичних аспектах маркетингу (тобто, реклама і продаж); для утримання існуючих клієнтів необхідно, у свою чергу, покращувати задоволення клієнта та його лояльність.

Концентрація на постійному зростанні задоволення клієнта може призвести до зміни *CRM* на *CEM* (англ. — *customer experience management*).

Концепція *CEM* полягає у виробленні стратегій запобігання негативному досвіду клієнта від контакту з фірмою. Це може бути пропозиція, яка має характер компенсації з причини незадовільного обслуговування.

Загалом будь-яке застосування CRM знижує витрати, однак не можна виключити, що не усі фірми отримують із цього зиск. Це нормально, оскільки ніколи нова концепція не є ідеальною для всіх.

Розглянемо детальніше кожну з концепцій, які ґрунтуються на CRM. Концепцію Quick Response (QR) використовують для управління переміщенням товарів із коротким життєвим циклом, високою сезонністю. QR — швидке обслуговування клієнта — система обслуговування постачання кінцевого клієнта на базі електронного обміну даними між роздрібною та гуртовою торгівлею й виробничою сферами. Інформацію про закуплений товар після сканування в касі супермаркету пересилають не лише до системи обліку й бухгалтерії магазину, а також до постачальників цього товару на підставі безпосередніх даних про продаж. Цим значно зменшують запаси в ланцюгу поставок.

Метою QR є поєднання усіх дій в ланках ланцюга поставок для задоволення потреб споживача в "реальному часі". Застосування QR належить до необхідних умов розвитку мережі магазинів, зокрема на ринку одягу, де здатність до гнучкого формування пропозиції є однією з ключових чинників успіху.

Ефективне обслуговування клієнтів (*англ.* — *Efficient Consumer Response (ECR)*) — ґрунтується на рішеннях, які виникають зі сполучення QR, завдяки чому зростає конкурентоспроможність усього ланцюга поставок. ECR вимагає імплементації електронного перетворення даних — догори і донизу ланцюгом поставок: від постачальників матеріалів і сировини до виробничого підприємства, від виробничого підприємства до дистриб'ютора, а також від дистриб'ютора до кінцевих клієнтів. Завдяки такому рішенню можна вважати, що системи QR і ECR є такими, що принципово змінюють управління логістичними процесами, інакше кажучи, — це перехід від традиційного управління переміщенням засобів у ланцюзі поставок до управління всім ланцюгом поставок.

У таблиці 9.1 наведено різницю між традиційною філософією управління в ланцюгах поставок і системами швидкого й ефективного обслуговування QR і ECR, тобто системами управління ланцюгами поставок.

Таблиця 9.1 — Порівняння моделі швидкого обслуговування клієнта з традиційними ланцюгами поставок

ECR	Традиційні системи виготовлення й поставок
Виробництво під замовлення, "втягуючі системи виробництва"	Масове виробництво типу "штовхання виробництва"
Диференціація товарів і процесів	Гомогенна й поверхнева диференціація виробництва та поставок
Ідентифікація унікального клієнта — вразливість до споживацьких і товарних вимог	Одновимірний підхід до товару
Прийняття засобів підприємств до індивідуальної співпраці з окремими споживачами	Ігнорування складності, сезонності й нестабільності з боку споживачів

Продовження табл. 9.1

Система керована попитом, у якій усі процедури пов'язані з вимогами споживачів	Система управління товаром і виготовленням
Прийняття рішень у реальному часі.	Доступність до товару, яка спирається на прогнозні дані
Гнучкість дій у сфері цілого комплексу маркетингу — міх. Рівень обслуговування залежить від поточних положень, узгоджених між суб'єктами певного логістичного каналу	Жорсткість у діяльності. Можливе "неприспособлення" має бути компенсоване виробництвом на запас
Виробництво в малих кількостях диференційованих типів товарів	Масове виробництво гомогенних товарів. Єдність і стандартизація
Вертикальне інтегрування горизонтальних інформаційних мереж окремих партнерів певного логістичного каналу	Концентрація у межах ендегенних мереж зі спробою зовнішньої вертикальної інтеграції
Диференціація характеру бізнесу залежно від індивідуальних вимог	Універсализація логістичного обслуговування, стандартизація поставок
Час як критичне джерело конкурентної переваги, безпосередньо пов'язане з вимогами клієнтів	Фінансові надлишки, вироблені під час виготовлення, часто втрачаються внаслідок занадто повільного продажу й неефективної дистрибуції
Переміщення пристосовані до потреб, інтегровані за допомогою логістичних центрів	Надто велика кількість складів, яка знижує покриття витрат
Вищий ранг інформації від індивідуальних клієнтів — данні, що базуються на електронній платформі та пересилаються вздовж ЛПІ	Більший ранг даних / інформації узагальнених, прогнозних
Розвиток товарів із швидкого циклу обслуговування, пов'язаних із потребами клієнтів	Малий діапазон інновацій, поверхневі зміни в абсолютно необхідних ситуаціях

Спільні ознаки дають змогу виокремити нові тенденції у філософії задоволення потреб за цілком іншим підходом як до самої організації виробництва благ, так і до обслуговування усіх суб'єктів певного ланцюга поставок через задоволення кінцевого споживача як єдиного шляху формування бізнес-простору й забезпечення швидкого повернення залученого капіталу.

Сенс основного принципу *ECR* полягає в тому, що завдяки партнерству в ланцюгу поставок можна досягти значного зниження запасів в дистриб'юційних центрах (до 40 %), кращого використання транспортних потужностей (до 20 %), зменшення термінів виконання замовлення клієнтів (до 50 %).

*ECR Europe Executive Board* — група, яка має інтереси у сфері виробництва та роздрібної торгівлі, ідентифікувала 14 елементів, розподілених за трьома сферами діяльності, у яких співпраця може забезпечити значні вигоди: *управління попитом* (розробка стратегії та потенційних можливостей, оптимізація асортименту, оптимізація заходів зі стимулювання збуту, оптимізація способів виведення товарів на ринок); *управління постачанням* (інтеграція постачальників, підвищення надійності операцій, синхронізація виробництва, безперервне поповнення запасів, узаємодія, автоматизоване упорядкування запасів); *наявні технології* (електронний обмін даними, електронний переказ грошових засобів, кодування товарів та управління базою даних, калькуляція витрат за видами діяльності).

Корисність можна одержати за наступними напрямками (табл. 9.2): уведення нового товару, стимулювання торгівлі та покупців, асортимент, поповнення запасів.

Таблиця 9.2 — Чотири напрямки ECR

Уведення нового товару	Стимулювання торгівлі та покупців	Асортимент	Поповнення запасів
Підвищення показників успіху	Підвищення орієнтації на покупця	Задоволення потреб покупців	Підвищення доступності товарів
Скорочення терміну поставок на ринок	Підвищення дохідності інвестицій	Скорочення випадків повторення товарів	Зменшення витрат
Підвищення дохідності інвестицій	Співпраця в межах ланцюга поставок	Підвищення ефективності використання торгівельних площ	Зменшення запасів
Підвищення якості, зниження витрат			

Поряд із системою ECR на сучасному ринку значної актуальності набуває концепція функціонування "ощадного управління в роздрібній торгівлі" (англ. — Lean Retailing (LR)), що ґрунтується на автоматизованих логістичних центрах, де процедури, що раніше виконувалися людьми, тепер реалізуються за допомогою конвеєрів і систем для зчитування інформації.

На сучасному етапі методи діяльності LR принципово відрізняються від методів діяльності традиційних підприємств роздрібної торгівлі, тобто вона вимагає частіших поставок товарів, які поповнюють у поточному режимі стан запасів. Концепція LR передбачає:

- оцінку величини необхідного замовлення на підставі аналізу інформації завдяки використанню штрих-кодів у процесі продажу;
- збирання даних щодо величини продажу окремих асортиментних позицій, їхнє групування та створення замовлень, які передаються електронним шляхом виробникам;
- доставку до логістичних центрів скомплектованих виробниками партій товару;
- створення партій поставок до магазинів, що обслуговуються за посередництвом центру на підставі отриманої електронним шляхом інформації, яка стосується величини продажу певних асортиментних позицій.

Процес прийняття товарів, комплектування партій, які висипаються до пунктів продажу, є автоматизованим і здійснюється невеликою кількістю працівників.

Однак, протягом певного проміжку часу наведена концепція LR еволюціонувала, набуваючи на практиці різних форм, залежно від індивідуальних стратегій фірм. Тому нижче розглянемо приклади використання цієї концепції.

У високорозвинених країнах упродовж останніх двадцяти років значно поширилася ідея LR, що безпосередньо пов'язана з удосконаленням Інтернет-технологій. Адже ця технологія, із одного боку, покращує дії торговельних мереж, а з другого, — дає можливість виробникам співпрацювати

безпосередньо з покупцями, оминаючи підприємства роздрібно́ї торгівлі. Отже, це збільшує шанси виробників, які утворюють власні логістичні центри.

Одним із негативних наслідків використання концепції *LR* є накопичення значних запасів у виробників товару. Це пов'язано з тим, що за короткий проміжок часу вони не можуть виготовити таку кількість товару, яка необхідна для задоволення потреб ринку.

### **9.2 Лояльні клієнти та їхнє обслуговування**

Метою підготовки, упровадження й моніторингу комплексної політики обслуговування клієнта є досягнення задоволення клієнтів фірми, зокрема ключових. Досвід підказує, що існує позитивний баланс між задоволенням клієнта запропонованим йому продуктом разом із послугою та його лояльністю стосовно фірми. Після довгих років концентрації уваги на виробництві, його можливостях і продуктах фірми зрозуміли, що не продукти й послуги, які пропонують, є джерелом їхнього прибутку, а клієнт, який вирішив їх купити. Розпочалась гостра боротьба за клієнта. Спочатку вважали, що ключем до перемоги є величина частки ринку, тобто кількість клієнтів, яких має організація, однак дослідження з'ясували, що важлива не величина, а якість цієї частки, тобто **відсоток лояльних клієнтів**. Лояльні клієнти впродовж тривалого зв'язку з фірмою приносять усе більший дохід, оскільки, із одного боку, менше їй коштують, з другого, — генерують вищі надходження. Отже, підприємства, сконцентровані на клієнті, уважають своєю місією якісну пропозицію високої вартості, щоб спочатку **привабити** клієнта, потім **утримати** його, і як наслідок — **побудувати довгострокові партнерські стосунки**. Неабияким викликом було досягнення цих цілей в умовах посиленої конкуренції.

Одним із перших задумів із прив'язування клієнта до фірми та її продуктів було пропонування участі у програмах лояльності. Фірми як у сфері послуг, так і виробничі зацікавлюють клієнтів нагородами, щоб здобути їхню лояльність. У самій галузі роздрібно́ї торгівлі ці програми не є диференційованими. Не зважаючи на їхню популярність серед клієнтів, вони не виконують свого основного завдання, тобто не покращують показники лояльності найбільш дохідних клієнтів. Упроваджуючи їх, фірми потрапляють в одну або кілька з чотирьох пасток:

- "зайці", тобто клієнти програми, які, не збільшуючи витрат, користуються пропонованими фірмою привілеями. Дослідження, проведені консультантами МакКінсі в кінці 1999 р. щодо впливу програм лояльності на величину витрат клієнтів, показали, що більшість учасників цих програм витрачають стільки ж або менше.

- привабливі нагороди, витрати на які треба покрити з незначної маржі фірми;
- відсутність комплексного моніторингу усіх витрат, пов'язаних із програмою, тобто впровадження й ведення програми, витрат маркетингу, підтримки, реалізації замовлень, обслуговування клієнта або технічної інфраструктури;

- нерівна конкуренція "фірм із крові й костей" (так було визначено фірми, які потрапляють до своїх клієнтів через традиційні, матеріальні канали



дистрибуції (англ. — *brick and mortar firms*) із віртуальними фірмами, які пропонують більші знижки клієнтам, які прийняли рішення щодо співпраці з ними.

Не зважаючи на це, дослідження, проведені міжнародною консалтинговою фірмою Bain & Co, показали, що навіть невелике покращання показника утримання клієнтів (відсоток клієнтів, які залишилися з фірмою на наступний період) значно впливає на прибуток, який генерує підприємство. Покращання показника на 5 % може призвести до зростання вартості активів нетто в майбутніх періодах залежно від галузі на 25 — 85 %. Таємниця більших прибутків фірми, яка утримує лише на 5 % більше клієнтів, полягає, з одного боку, у додаткових надходженнях, які генеруються постійними клієнтами, зокрема:

- зростанні обсягу продуктів, які клієнт купує завдяки кращому знайомству з повною пропозицією фірми;
- лояльності клієнтів, які настільки задоволені якістю запропонованих послуг, що можуть бути "живою рекламою" фірми;
- можливості отримання вищої ціни завдяки, наприклад, униканню знижок, які надаються новим клієнтам, або нижчої вразливості постійних клієнтів на ціну (зокрема у сфері послуг, де нематеріальний характер продукту, а також паралельність процесу виробництва та споживання послуги є причиною невизначеності кінцевої форми отриманої послуги).

Із другого ж боку, лояльність клієнтів надає фірмі можливість зменшити витрати на їхнє обслуговування, зокрема завдяки:

- відсутності грошових і часових витрат на отримання нових клієнтів;
- зниженню витрат на обслуговування клієнта через те, що фірма знає його очікування, а клієнт знає процедури, що застосовуються в фірмі, отже потребує менше додаткової інформації і допомоги працівників фірми; більш схильний до інтегрування своєї системи планування або складання замовлень із системою фірми, яка його обслуговує.

Проаналізувавши результати, доходимо висновку, що втрата лояльного клієнта є справжньою втратою для фірми, отже, необхідно її попереджати. Менеджери фірм мають докласти великих зусиль, щоб не лише привабити й утримати клієнтів, але передусім побудувати з ними довгострокові партнерські стосунки.

Першим кроком до створення лояльності клієнтів є **скерування своєї пропозиції до відповідних клієнтів**. Із цією метою керівництво організації має, насамперед, усвідомити, ким є кінцеві споживачі продуктів і послуг, а потім докласти усіх зусиль, щоб з'ясувати їхні очікування й уподобання.

Однак, ідентифікація кінцевих клієнтів фірми й визначення їхніх потреб — це лише початок налагодження стосунків із клієнтом. Наступним, дуже важливим етапом, є **покращання процесів, які відбуваються на підприємстві**. Спеціалісти радять процеси змінювати з точки зору кінцевого клієнта, не забуваючи про роль партнерів і співпрацівників. Усі учасники процесу повинні його уявляти, щоби вчасно й ефективно реагувати на потреби клієнта.

Покращуючи процеси з погляду кінцевого клієнта, треба також пам'ятати, що фірма, яка хоче досягти високої лояльності своїх клієнтів, повинна **відповідати за увесь попередній досвід клієнта**. Клієнт, який розпочинає

співпрацю з фірмою, розраховує на "фірмовий досвід" під час усього процесу обслуговування, не зважаючи на те, чи він контактує з обраною ним фірмою, чи з її кооперантом, який організовує транспортування, складування, керує рухом, інформаційними системами, забезпечує післяпродажне обслуговування або керує центром контактів із клієнтом (англ. — *calling center*). Досвідом доведено, що, намагаючись обмежити постійні витрати, фірми все частіше концентруються на своїх ключових компетенціях, а виконання решти процедур доручають третім особам. Тому, добираючи партнерів із аутсорсингу, необхідно ретельно добрати послугонадавачів.

Варто однак пам'ятати, що надання такої послуги фірмою та її партнерами неможливе без **створення повної картини стосунків із клієнтом**. Кожний, хто контактує з клієнтом, має уявляти комплексну картину всіх транзакцій та інтеракцій, які відбуваються між клієнтом і фірмою. Адже за відсутності інтегрованої бази даних про клієнтів фірми, які збільшують кількість комунікаційних або дистрибуційних каналів, зменшується спроможність виявляти клієнта для задоволення його потреб.

Маючи профіль клієнта, можна **запропонувати персоналізовану послугу** як надзвичайно істотний елемент, який цементує й поглиблює зв'язок фірми з клієнтом. Чим ретельніше фірма пізнає потреби і преференції клієнта, а потім надає свої пропозиції, тим менша ймовірність переходу клієнта до конкурентів, оскільки клієнти переважно неохоче повторюють "процес навчання" наступного кооперанта. Не зважаючи на це, фірма не може виходити з положення, що клієнт бажає весь час того самого, адже здобування інформації про клієнта є **процесом постійного самонавчання** (англ. — *learning relationship*).

Формуючи тривалі стосунки з клієнтом, фірма має не лише йому надавати дані, які містяться в досьє, але й надати можливість самообслуговування. Сучасні клієнти бажають самостійно здобувати інформацію, проводити транзакції, а також відслідковувати всі етапи циклу замовлення. Досвід фірм, які надали клієнтам можливість діяти на власний розсуд, показує, що чим більше клієнти обслуговують себе самі, тим більше інформації про свої потреби й уподобання залишають у фірмі, яка може в майбутньому краще пристосувати свої товари і послуги до їхніх вимог.

Усі названі чинники успіху у процесі будівництва лояльності клієнтів стосуються фірм, які функціонують як у матеріальному, так і віртуальному світі.

### **9.3 Логістика під час задоволення скарг**

Не зважаючи на те, що основним принципом надання клієнту послуг високої якості є "добре вперше", ще трапляються неприємності. Дослідження, проведені у Сполучених Штатах, показали, що якщо помилки терміново виправлятимуть, то близько 96 % клієнтів погодяться повторно скористатися послугами фірми. Найчастіше помилки трапляються в разі пропозиції на ринок інноваційних товарів, тобто на етапі виведення товару на ринок, хоча це буває і на інших етапах життєвого циклу товару, при чому з дуже серйозними наслідками.

Фірми, які уважно ставляться до клієнтів, повинні бути готовими до швидкого вирішення проблем. Із цією метою вище керівництво фірми має розробити політику виведення товару з ринку, яка б стосувалася всіх відділів фірми й одночасно враховувала вплив повернень на перебіг бізнес-процесів фірми. План дій має передбачати три основні фази перебігу повернення: з'ясування проблеми, виведення товару й задоволення клієнта. Якщо фірма реалізує функцію відслідковування товару, то його виведення з ринку може відбуватися швидко та скоординовано. Це, однак, вимагає підтримки дій логістів із боку інформаційної системи.

Скарги переважно асоціюються з незадоволенням, а іноді й обуренням клієнта. Якщо, однак, фірма з точки зору розчарованого клієнта розгляне варіанти поведінки, які він міг би обрати, то з'ясує, що з погляду фірми скарга — це найкращий вихід, оскільки клієнт:

- не обрав байдуже "нічогонероблення", посилюючи своє роздратування стосовно фірми;
- не скористався допомогою організацій із захисту прав споживачів, щоб відстояти свої права, наприклад, у суді;
- не звернувся до конкурентів і не відмовляв інших клієнтів від співпраці з фірмою, яка не виконала його очікувань.

Своєю скаргою клієнт повідомляє фірму про незадоволення наданою пропозицією і дає шанс на виправлення помилки. Дослідження, проведені у Сполучених Штатах, показують, що лише один із двадцяти п'яти клієнтів приймає рішення про такий крок. Здебільшого таку ситуацію спричиняє як політика фірми, яка розчаровує клієнтів, так і дії її працівників. Серед найважливіших причин своєї пасивності клієнти називають:

- невизначеність щодо того, як скласти скаргу;
- втрачений час і значні зусилля, пов'язані зі складанням скарги (бюрократичні процедури);
- багаторазову відмову в прийомі скарги працівниками фірми;
- погане ставлення до клієнта;
- утечу працівників від відповідальності;
- відсутність будь-якої реакції на скаргу.

Швидке й ефективне реагування на скаргу клієнта винагороджується переважно готовністю клієнтів до подальшої співпраці з фірмою.

Тому фірма, зацікавлена в довгострокових стосунках із клієнтами, має заохочувати останніх подавати скарги, а отже, указувати на те, що вимагає покращання. Для цього необхідно:

- розробити стратегію прийняття й вирішення скарг, а потім провести за нею навчання працівників;
- усвідомити, що скарга є подарунком для фірми;
- оцінити нинішню систему прийняття й вирішення скарг у фірмі;
- упровадити різні форми контакту із клієнтом (наприклад, лист, e-mail, номер 0-800);
- дозволити клієнту подати скаргу конфіденційно;

- створити групу "довірених людей" серед лояльних клієнтів і контактувати з ними регулярно, щоб знати їхню думку стосовно роботи фірми;
- не задовольнятися першою відповіддю клієнта, доходити до суті проблеми;
- контактувати з тими, хто не відповідає на анкети, оскільки існує велика ймовірність, що вони мають намір припинити або вже припинили співпрацю з фірмою;
- збирати зауваження клієнтів і не залишати їх без відповіді;
- створити систему емоційної оцінки для ознайомлення з думкою клієнта;
- створити для клієнта умови, щоб останній міг у будь-який момент проінформувати фірму про свої проблеми.

Побудова довгострокових зв'язків із клієнтами передбачає не лише заохочення повідомляти зауваження щодо роботи, але й терміново та результативно вирішувати проблеми. Для цього треба розробити політику ефективного вирішення скарг, зокрема підготувати менеджерів і рядових працівників до контактів із обуреними клієнтами. Варто пам'ятати, що:

- необхідно подякувати клієнту за складання скарги;
- дати зрозуміти, що фірма дуже цінує зусилля, які він витратив, складаючи скаргу;
- вибачитися за допущені помилки й запевнити, що їх буде виправлено;
- перед тим, як діяти, запросити докладну інформацію для виправлення;
- терміново скоригувати помилки;
- перевірити, чи задоволений клієнт;
- замінити недосконалі процедури.

Чимало фірм, які впровадили політику трактування скарги як подарунка, свідчать про те, що вирішення скарг необхідно сприймати як центр прибутків, а не центр витрат.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке система CRM? Які основні етапи її впровадження?
2. У чому полягають відмінності моделей швидкого обслуговування клієнта і традиційного ланцюга поставок?
3. У чому полягають особливості обслуговування лояльних клієнтів при використанні фірмою аутсорсингу?
4. Чи доцільно заохочувати клієнтів до подання скарг? Дайте розширену відповідь.

## ТЕМА 10. СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Очевидно, що різні споживачі бажають купувати різні товари. Для того щоб задовольнити різні потреби, організації-виробники й організації-продавці прагнуть виявити групи споживачів, які, швидше за все, позитивно відреагують на пропоновані продукти та які приносять компанії найбільший прибуток.

Тут доречно згадати відомий закон Парето, що в даному контексті виглядатиме наступним чином: 20% споживачів приносять компанії 80% прибутку, а 80% споживачів приносять компанії лише 20% прибутку. Проте, це не означає, що від останньої групи споживачів потрібно зовсім відмовитися. Хоча при більш детальному аналізі може виявитися й така група клієнтів, подальша співпраця з якими не бажана (якщо витрати на їхнє обслуговування перевищують доходи, отримані від них).

Сегментація споживачів полягає в поділі їх на відносно чіткі групи, для яких необхідно використовувати певні стратегії обслуговування, що дасть можливість отримувати максимальний прибуток за мінімальних витрат. Системи обробки замовлень, доставки й у цілому логістичного обслуговування в різних сегментах ринку можуть значно різнитися як за вимогами, так і за певними параметрами.

Сегментація проводиться на основі аналізу характеристик клієнтів. Майже на всіх сучасних підприємствах створюється база даних клієнтів, що дає можливість структурувати ринки та знаходити споживачів під конкретну товарну пропозицію. Класичний маркетинг пропонує проводити географічну, демографічну та геодемографічну сегментацію, іноді використовується психографічна сегментація, заснована на аналізі самосприйняття клієнтів / споживачів. Це дає ключ до попиту на продукт, але не визначає важливих клієнтів. Для визначення найбільш привабливих клієнтів варто по-іншому підходити до вивчення цих питань.

На практиці, найбільш розповсюджений розподіл клієнтів за кількістю й обсягом споживаних клієнтом послуг. Приміром, постачальники програмного забезпечення поділяють клієнтів за частотою придбання нових версій програмного продукту та ліцензій. Банки — за кількістю банківських продуктів, що використовуються одним клієнтом (наприклад, розрахунковий рахунок, зарплатні картки й депозит). Автомобільні компанії поділяють клієнтів за частотою звертання до фірмових СТО. Ключовим параметром сегментації клієнтів у рекламному агентстві є річний бюджет клієнта на рекламу тощо.

Логістичний підхід до сегментування клієнтської бази компанії передбачає використання ABC і XYZ-аналізів.

*Аналіз ABC* проводиться на основі прибутковості клієнтів за певний проміжок часу, що розглядається, й обсягу продукції або послуг, що були ними замовлені за це період:

— *група А* — клієнти, частка яких у прибутку складає до 80%, а в обсягу продукції — до 20%;

— *група В* — клієнти, частка яких у прибутку складає до 15%, а в обсягу продукції — до 30%;

— *група С* — клієнти, частка яких у прибутку складає до 5%, а в обсягу продукції — до 50%;

*Аналіз XYZ* проводиться з урахуванням стабільності відносин із певним клієнтом:

— *група Х* — клієнти, взаємовідносини з якими носять стабільний характер і легко прогнозуються ( $0\% < v < 10\%$ );

— *група Y* — клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання ( $10\% < v < 25\%$ );

— *група Z* — клієнти, взаємовідносини з якими носять випадковий характер ( $25\% < v < 100\%$ ).

Де  $v$  — коефіцієнт варіації транзакцій за окремими споживачами, який розраховують за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%,$$

де  $x_i$  — кількість транзакцій у  $i$ -й період;

$\bar{x}$  — середня кількість транзакцій;

$n$  — кількість періодів.

На основі проведених ABC і XYZ-аналізів будується матриця ABC-XYZ (табл. 10.1) і розробляються певні рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента споживачів.

Споживачі, що входять до груп AX, AY і AZ — найприбутковіші клієнти. Обслуговування цих споживачів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуалізовані програми обслуговування й намагатися завоювати їхню лояльність. Для споживачів групи AZ варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та створити всі умови для стабілізації.

Споживачі, які потратили до груп BX, BY і BZ, також досить прибуткові. Їхнє обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг і створювати умови для підвищення прибутковості. Для споживачів групи BZ також варто виявити причини сильного коливання споживання продукції та намагатися їх ліквідувати.

Споживачі груп CX, CY і CZ — найменш прибуткові клієнти. Потрібно мінімізувати витрати на їхнє обслуговування. А при перевищенні витрат над прибутками варто відмовитися від співпраці з цими клієнтами, особливо це стосується споживачів групи CZ.

Таблиця 10.1 — Матриця ABC — XYZ

	А	В	С
Х	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Результати ABC — XYZ-аналізів можна використовувати для розподілу ресурсів у сферах маркетингу, продажу й обслуговування відповідно до "важливості" того чи іншого клієнта.

Сегментування клієнтів можна також здійснити за такими показниками, як рентабельність клієнта. Матриця рентабельності клієнта зображена на рисунку 10.1.

Для кожного квадранта цієї матриці можна дати наступні рекомендації:



Рис. 10.1 — Матриця рентабельності клієнтів

*Створювати* — це відносно дешеві в обслуговуванні клієнти, але в них низькі показники обсягу чистих продажів. Необхідно відповісти на наступні питання: Чи може обсяг продажів бути збільшений без пропорційного збільшення витрат на обслуговування? Чи можуть менеджери з продажів сконцентруватися на пошуку способів впливу на закупівлі цих клієнтів, для того, щоб зробити цих клієнтів більш прибутковим?

*Небезпечна зона* — цих клієнтів потрібно ретельно проаналізувати. Необхідно відповісти на наступні: Чи існує якась перспектива як збільшення обсягу чистих продажів, так і зниження витрат на обслуговування? Чи існують

стратегічні причини для збереження цих клієнтів? Чи потрібні вони компанії, навіть якщо їхній унесок у прибуток низький?

*Знижувати собівартість* — ці клієнти можуть стати більш рентабельними, якщо витрати на їхнє обслуговування можуть знижуватись. «Cost engineer» означає модифікацію виробничого процесу з ціллю зниження собівартості продукції при збереженні функційних особливостей. Необхідно відповісти на наступні питання: Чи існують якісь можливості збільшення рентабельності? Чи можна консолідувати поставки? Чи стане доставка більш економічною, якщо в цьому ж районі з'являться й інші клієнти? Чи існує більш дешевий спосіб одержання замовлень від цих клієнтів, наприклад, продажі телефоном?

*Зберігати* — клієнти з великим обсягом чистих продажів, які відносно недорогі в обслуговуванні, цінуються на вагу золота. Стратегія взаємин із цими клієнтами повинна полягати у прагненні до таких відносин; коли клієнт не захоче шукати альтернативних постачальників. У той же час необхідно постійно шукати можливості розвивати обсяг бізнесу з цими клієнтами, зберігаючи, однак, суворий контроль над витратами.

Правильна сегментація клієнтів та оцінка потенціалу кожного сегмента дозволяють побудувати кілька різних стратегій обслуговування, спрямованих на збільшення прибутку:

- фокусування уваги на існуючих клієнтах замість спроб залучити нових; утримання “прибуткових ” клієнтів і скорочення видатків на “неприбуткових ” (наприклад, скорочення видатків на рекламу, спрямовану на “неприбуткову ” групу споживачів);

- розробка спеціалізованих пропозицій для кожної групи споживачів, виходячи з обсягів продажів цій групі, витрат на її обслуговування й виробництво для неї товарів і послуг;

- уведення ефективної політики взаємодії зі споживачами, що припускає чітке розуміння того, яких споживачів компанія має намір залучити та як вона може це зробити; упровадження CRM (Customer Relationship Management) — системи керування взаємодією зі споживачем; посилення підготовки персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом.

Існує сім типів клієнтів, що рекомендуються експертами для розвитку відносин:

1. *Витрачають багато й часто.* Це група, що має підвищений інтерес до продукції компанії. Це найцінніша категорія, але досить обмежена. При аналізі легко визначається (обсяг продукції, сплачена сума, кількість замовлень). Вони мають найвищу пріоритетність для фірми, і вона, насамперед, орієнтується на них.

2. *Клієнти, що в перспективі можуть витратити багато й часто.* Відбір клієнтів до цієї категорії повинен бути дуже ретельним і делікатним. При аналізі варто враховувати багато факторів (історія покупок, кредитна історія, соціальний стан тощо).

3. *Клієнти, що не входять до цільової групи клієнтів конкурента.* Групи клієнтів, не помічені конкурентом (за віком, соціальним станом та іншими ознаками).



4. *Клієнти в секторах індустрії, що розвиваються.* Сюди належать галузі, у яких заробляють "швидкі" гроші. У свій час це був сегмент торгівлі комп'ютерами, побутовою технікою, мобільними телефонами. У цьому плані перспективно виглядає електронна комерція. Вони роблять "швидкі гроші", відповідно їхні потреби зростають іще швидше. Особлива увага в таких секторах приділяється сервісу, тому значні кошти вкладаються в розвиток зручної та надійної інфраструктури при обмеженому часі.

5. *Клієнти високого рівня освіти й інформованості.* Їх характеризує наявність передових технологій, високий рівень знань у своєму бізнесі. Важливі для постачальника тим, що в співробітництві з ними можливе спільне підвищення кваліфікації, реалізація спільних експериментів, установлення стандартів спільної діяльності.

6. *Клієнти, схильні до відданості фірмі.* Це дуже важлива група, але їхній вибір часто ґрунтується на суб'єктивних перевагах. Потрібно прагнути всіма силами зберігати близькість і гарні відносини.

7. *Клієнти, схожі на тих, що мають значення.* При сегментації клієнтів можна випустити або сплутати з іншими категоріями доволі важливих клієнтів. Вони можуть замовляти невеликі партії. Але ця величина замовлень утворюються через невиконання зобов'язань постачальника. Це ще раз доводить важливість найбільш повних знань про кожного клієнта.

Проте, є певні *категорії клієнтів, подальше співробітництво з якими й залучення подібних не бажане:*

1. *Клієнти, що не потребують у продуктів компанії.* Якщо продукція не відповідає профілю діяльності клієнтів, не потрібно її пропонувати, а тим паче нав'язувати. Як мінімум, результатом буде зіпсований настрій і негативна інформація про компанію. В окремих випадках слід домовитися про умови повернення товару.

2. *Неплатники.* Буває, що клієнт систематично не сплачує рахунки в зазначений термін. Важливою є перевірка історії діяльності, особливо це стосується нових клієнтів. Можлива й наступна модель: клієнт замовляє багато товарних груп, щоб отримати знижку за окремою групою. Після виставлення рахунку оплата проводиться тільки "бажаного" товару.

3. *Неекономічні користувачі.* Це ті клієнти, які вимагають рівень обслуговування, що набагато перевищує масштаби їхніх замовлень. Вони можуть цілком заволодіти телефонними лініями й часом технічного та сервісного відділу або наполягати на наданні їм постійної підтримки. Сюди належать також ті клієнти, що навмисно замовляють великі партії товару, а потім частину повертають. Такі клієнти заперечують будь-як процедуру відшкодування витрат, прагнуть знайти виключення в політиці компанії. Варто чітко пояснити політику фірми: якщо буде це — очікуйте цього. Якщо потенційний клієнт попадає в цю категорію — необхідно підвищувати ціни, щоб виключити подальші турботи.

4. *Клієнти, що прагнуть купити дешевше.* Особливо багато представників цієї групи спостерігається при проведенні акцій і зниженні цін на певні товарні групи. Після їхнього завершення ці клієнти або просто йдуть до конкурентів, або

вимагають перегляду цінової політики щодо них. Тому багато організацій уникають пропозиції "спеціальних" цін як способу стимулювання продажів.

5. *Клієнти з груп високого ризику.* Поняття "високого ризику" досить широке: нестабільність у компанії клієнта, висока текучка кадрів, ризик банкрутства або поглинання тощо. Звичайно, у таких випадках багато компаній поводяться досить активно. Часто постачальники не в змозі відмовитися від багатообіцяючої пропозиції, після якої — отримують збитки. Якщо нестабільність переживає постійний клієнт — варто досить делікатно підійти до ситуації, із огляду на величину ризику.

Таким чином, класифікувавши своїх клієнтів, компанії одержують можливість запропонувати більш індивідуалізований пакет продукції з супутніми та додатковими послугами, зробити правильний вибір щодо необхідності утримання клієнта, мінімізувати можливість помилки та підвищити рентабельність підприємства.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте характеристику процесу сегментації клієнтів.
2. Дайте характеристику відомим Вам підходам до стратегій обслуговування споживача.
3. Дайте характеристику матриці рентабельності клієнтів.

## **ТЕМА 11. РОЗРОБКА СТАНДАРТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. ПРІОРИТЕТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ І ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТАНДАРТІВ**

### ***11.1 Розробка стандартів логістичного обслуговування***

Після сегментування важливо для кожного обраного сегмента ринку розробити аналітичні показники обслуговування клієнта, які називають **стандартами обслуговування**.

Рішення клієнта про закупівлю обраного товару ґрунтується загалом на трьох передумовах:

- потреба закупівлі, детермінована споживчими властивостями виробу;
- акцептована клієнтом ціна закупівлі, яка є результатом ринкового вибору;
- запропоновані виробником (постачальником) стандарти обслуговування клієнта.

Тобто клієнт купує разом із товаром певний набір стандартів обслуговування клієнта, які становлять невід'ємний компонент ринкової трансакції.

Стандарти обслуговування гарантують клієнтам задекларований підприємством-постачальником перелік благ, які вони можуть отримати водночас із товаром. Стандарти обслуговування визначають правила роботи працівників сервісного комплексу і ґрунтуються на часових критеріях, показниках надійності й показниках, пов'язаних із втратами та пошкодженнями.

Оскільки стандарти обслуговування є аналітичними показниками, їх найчастіше подають числовими значеннями. Щоб отримати вимірні аспекти,

необхідним є попередній етап ідентифікації проблем і специфікації завдань, які є предметом обслуговування клієнта. У цьому сенсі прикладами логістичних стандартів обслуговування клієнта є (рис. 11.1):

1. Щонайменше 98 % правильно реалізованих замовлень — на рівні гуртової торгівлі.
2. Обслуговування повернень упродовж 30 днів — на рівні роздрібної торгівлі.
3. Цикл поставки виробу до п'яти днів — для виробничих підприємств.
4. Пунктуальність польотів щонайменше 90 % — для авіаційних перевізників.
5. Подавання страви впродовж п'яти хвилин із моменту прийняття замовлення - для ресторанів.
6. Показник рекламаций, пошкодження посилок — 5 % за рік — для автомобільних перевізників.



Рис. 11.1 — Приклади стандартів обслуговування клієнта

Згідно з фазовою структурою процесів обслуговування споживачів, стандарти обслуговування будують для послідовних трьох фаз як:

- стандарти передпродажного обслуговування;
- стандарти обслуговування під час продажу;
- стандарти після продажного обслуговування.

Наприклад, основними критеріями ефективності обслуговування у сфері після продажного обслуговування є:

- 1) здатність швидко відреагувати на прохання про допомогу — це найважливіший критерій ефективності;
- 2) ефективність виконання замовлень щодо заміни деталей, а також замовлення надзвичайного характеру;
- 3) швидкість ремонту обладнання;

4) технічна компетентність робітників обслуговування. У сфері збуту продукції ці критерії дещо інші:

- швидкість і надійність поставок;
- "наявність" товару на різних стадіях процесу реалізації;
- "гнучкість" обслуговування, тобто вміння виконувати екстраординарні замовлення й витратити мінімальний час, реагуючи на подію;
- "комерційні здібності" агентів фірми, тобто вміння створити й утримати "клімат" довіри з клієнтами.

Як елементи логістичного обслуговування втілюють у стандарти обслуговування демонструє табл. 11.1.

Таблиця 11.1 — Елементи та стандарти обслуговування споживача

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1.	Наявність товару в запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів (відповідно до рівня попиту) деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2.	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу й відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Нерідко наявність товару й час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт. Наприклад: 95 % замовлень доставляються протягом 10 днів.			
3.	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи замінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
4.	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення
5.	Система ліквідації помилок і недоліків у дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції (наприклад, скарги, помилки під час оформлення накладних, пошкодження в дорозі тощо)	Час реагування на помилки та час усунення недоліків
6.	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки (технічні консультації, запасні частини, модернізація обладнання тощо)	Час і якість реагування на проблему

Стандарти — це гарантія якості запропонованого обслуговування клієнта. Створюючи їх, логістичні менеджери повинні пам'ятати, що хороший стандарт — це такий, який вимірює аспекти обслуговування, істотні з погляду

клієнта. Для цього з'ясовують очікування своїх клієнтів, а у деяких випадках можуть також допомогти їх сформулювати. Працівники служби обслуговування клієнта повинні подбати, щоб стандарти мали числовий вираз, щоби мати можливість регулярно їх вимірювати, аналізувати відхилення, коригувати, пропонуючи клієнту відповідний рівень послуг, адже керувати можна лише тими елементами, які можна виміряти.

Вихідним пунктом комплексної розробки стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування з урахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями (рис. 11.2).



*Рис. 11.2 — Приклади стандартів логістичного обслуговування клієнта та їхнє агрегування.*

Проте, деталізуючи стандарти обслуговування клієнта, треба уникати впровадження стандартів із високим ступенем агрегації, оскільки це може спотворити картину асортименту послуг, пропонованих клієнтам.

### **11.2 Пріоритети обслуговування клієнтів і диференціація стандартів**

На практиці однаково трактувати усіх клієнтів неможливо, а часто й небажано. У деклараціях зобов'язань кожний клієнт є анонімним. Тому, готуючись до процесу обслуговування, не зайвим буде створити базу знань про клієнтів і правил їхньої класифікації.

База знань повинна охоплювати реєстри клієнтів:

- 1) які є юридичними особами, із якими укладено довгострокові угоди, із оцінкою їхньої платоспроможності;
- 2) які складають замовлення з випередженням;

- 3) які здійснюють поточні закупівлі (із опцією анонімних закупівель);
- 4) потенційних, тобто які складають опції замовлень, а також запити про продукти;
- 5) яким відмовлено у прийнятті замовлення.

За допомогою сучасних інформаційних систем можна без проблем реєструвати майже кожну транзакцію з урахуванням багатьох, важливих із логістичної точки зору, аспектів. Інформацію про клієнта складають, пам'ятаючи про принцип конфіденційності особистих даних, вона водночас має надавати змогу позитивно вирізняти клієнтів, які заслуговують на підвищений рівень обслуговування, а також виявляти таких, транзакції з якими є ризиковані для підприємства.

В умовах ринкової конкуренції придатною стає інформація щодо так званих потенційних клієнтів, а також тих, замовлення яких із будь-яких причин не потрапили до планів або звітів із реалізації. Безумовно, не кожний клієнт, який бажає отримати лише інформацію про товари й умови закупівель, стане реальним клієнтом. Однак, реєструючи навіть кількість запитань про товар, отримуємо інформацію про ступінь попиту, а реєстрація відмов надається для інформації про формування ринку.

Для логістичних планів цікавими є також дані про локалізацію клієнтів. Дані цього типу є необхідними для планування центрів дистрибуції й мережі поставок продуктів.

Готовність до несення додаткових витрат із метою отримання й утримання клієнта через відповідний рівень обслуговування призводить до диференціації клієнтів. Оминаючи індивідуальні аспекти обслуговування окремих клієнтів, звернемо увагу на системні положення, важливі для логістики дистрибуції. Особливо істотним є те, якими стануть наші зобов'язання стосовно клієнта у сфері основних параметрів обслуговування. Із цією метою можна узалежнити суб'єктивно визнану важливість клієнта з категорією транзакції, яка ним здійснюється. Параметром транзакції може бути вартість закупівлі, величина оборотів із цим клієнтом за певний термін тощо.

Обслуговування споживача передбачає врахування індивідуальних потреб клієнтів персоналом підприємства. Тому важливо виявити пріоритети у політиці обслуговування, оскільки забезпечувати максимальний рівень обслуговування для всіх споживачів економічно не вигідно. Як свідчить практика, прибуток зазвичай залежить від невеликої кількості споживачів, які купують порівняно незначну кількість вартісних товарів.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Наведіть приклади стандартів обслуговування клієнта для о-логістичної компанії.
2. Як елементи логістичного обслуговування втілюють у стандарти обслуговування?
3. У чому полягає необхідність формування пріоритетів в обслуговуванні клієнтів і диференціації стандартів їхнього обслуговування?

## ТЕМА 12. ВИТРАТИ НА ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧА

Обслуговування клієнта у промислових і торговельних підприємствах спричиняє відповідні витрати, які впливають на отримання певних ефектів логістичної системи. Вирішальним чинником підвищеного логістичного обслуговування клієнта є рахунок витрат цього обслуговування, який має кореспондувати, наприклад, з часткою цього клієнта в загальних обсягах продажів. Для ранжування обслуговування клієнта вирішальними є передусім економічні причини. Нерідко витрати обслуговування клієнта перевищують витрати закупівлі окремих товарів.

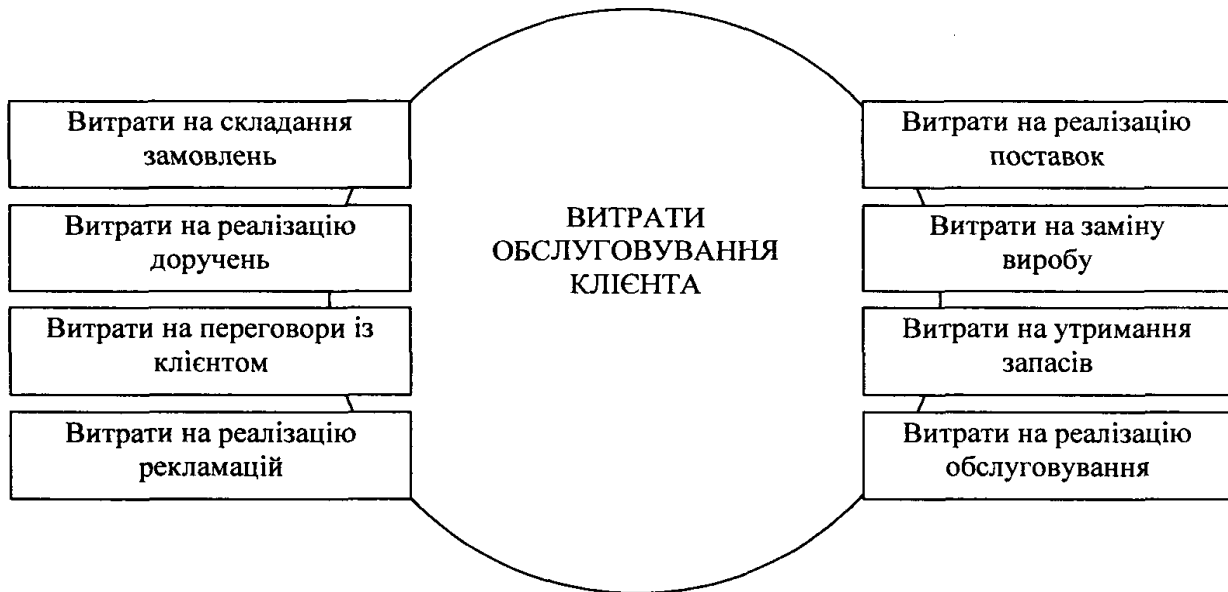


Рис. 12.1 — Основні категорії логістичних витрат із обслуговування клієнта

Витрати на обслуговування споживачів можуть бути настільки істотними, що домінуватимуть над витратами закупівлі, тому проблема логістичного обслуговування клієнта дуже важлива. Важко виміряти витрати від відсутності цього обслуговування або його недосконалості. Наприклад, протермінування поставок може спричинити серйозні наслідки для виробничих підприємств або деяких торговельних установ. Непевність і ненадійність поставок спричиняють необхідність нагромадження й утримання надмірних запасів, чим необґрунтовано підвищуються витрати на господарську діяльність.

Виокремлення цих витрат має істотне значення, оскільки підвищення рівня обслуговування та зростання продажу супроводжуються також зростанням витрат на логістику обслуговування клієнта, зокрема:

- 1) витрат на фізичну дистрибуцію;
- 2) витрат вичерпання запасів;
- 3) витрат неефективного обслуговування.

Витрати фізичної дистриб'юції зростають непропорційно разом зі зростанням рівня обслуговування, насамперед витрати на утримання запасів і транспортування. На відміну від інших витратних груп, ці витрати зазвичай ретельно обліковують на підприємствах. Традиційно витрати на фізичну дистриб'юцію за видом поділяють на наступні: обслуговування замовлень клієнтів; утримання складів; утримання та створення запасів; транспортування.

Цей поділ дуже прозорий і корисний у логістиці.

До витрат на обслуговування замовлень клієнтів належать:

- витрати на спілкування з клієнтом у передпродажній фазі (телефонні дзвінки, відрядження), а також витрати на підготовку передпродажної документації (торговельні пропозиції, каталоги, зразки документів);
- витрати на перетворення (обробку) замовлення, виставлення фактур і встановлення заборгованостей;
- витрати на створення та функціонування інформаційних систем для реалізації замовлень, зокрема закупівлю, монтаж обладнання, програмне забезпечення й обслуговування інформаційних систем.

Витрати замовлення містять наступні витрати:

1. Узгодження замовлення й комунікація; витрати на:
  - складання замовлення;
  - пересилання даних.
2. Прийняття замовлення; витрати на:
  - отримання замовлення;
  - заповнення замовлення;
  - прийом замовлення.
3. Контролювання фінансової спроможності; витрати на:
  - контролювання спроможності,
  - перевірку запасів.
4. Документація; витрати на:
  - підтвердження замовлення;
  - підготовку замовлення;
  - інструкції до підготовки товару;
  - доручення на пакування;
  - підготовку фактури;
  - висилання фактури.
5. Підготовка замовлення; витрати на:
  - підготовку товару;
  - пакування;
  - підготовку завантаження;
  - завантаження.
6. Поставка; витрати на:
  - транспортування;
  - перевірку перевізного листа;
  - сплату рахунку.
7. Процедури після поставки; витрати на:
  - отримання сплати;
  - висилання сплати;
  - решта витрат.

Калькуляція витрат під час вибору постачальника та споживача. Критерієм вибору певного постачальника є величина так званих ефективних витрат брутто, складовими яких є витрати створення (закупівлі) й утримання



запасів (витрати утримання страхових запасів і запасів "in transit"), кориговані заощадженнями, які виникають із різних термінів платежів.

Витрати утримання і створення запасів є найістотнішою витратною позицією, пов'язаною з рівнем обслуговування клієнта. Витрати на утримання запасів охоплюють чотири види витрат: капітальні, складування, обслуговування і ризику. Капітальні витрати характеризуються втратами фірми внаслідок замороження капіталу в необхідних запасах і невикористання цього капіталу в інших, прибуткових заходах. Величина калькульованих капітальних витрат залежить від прийнятих методів калькуляції, зокрема прийнятих для альтернативних заходів процентних норм, а також можливих для фірми способів залучення капіталу. Капітальні витрати можуть становити найбільшу частину витрат на утримання й створення запасів, яка сягає навіть 40%.

Витрати складування пов'язані з рухом продуктів "від" і "до" запасів, а також такими витратами утримання запасів на складі, як освітлення, обігрівання, акліматизація. Для величини витрат на складування вирішальними є величина, вид і вартість запасів, а також те, чи фірма користується власними, орендованими або громадськими складами.

Витрати на обслуговування запасів охоплюють витрати, пов'язані зі страхуванням та оподаткуванням утримуваних запасів. Рішення про зміну рівня запасів залежать, подібно до попереднього випадку, від обсягу, виду й вартості складованих продуктів.

Витрати на ризик виникають унаслідок зниження вартості запасів із причин, які не залежать від підприємства, наприклад, знецінення внаслідок старіння продукту, висихання, розсипання, старіння фасону, економічного зносу товарів або частин (занадто низький технічний рівень) тощо. Ці витрати залежать, як і попередні, від розмірів і виду складованих продуктів і стосуються переважно продуктів із певним строком придатності, а також високотехнологічних товарів, які підлягають швидким технічним змінам (*англ. — high-tech*).

У витратах на утримання запасів треба також урахувати витрати на утримання запасів під час транзиту. У певних ситуаціях вони можуть становити значущу витрату, наприклад, у разі користування послугами посередників і перевізників. Ці витрати почали виокремлювати як самостійну витратну групу, тоді як швидкі поставки стали визначником вищого рівня обслуговування клієнта. Швидкі поставки з використанням сучасних засобів транспорту спричиняють високі транспортні витрати, натомість може бути так, що утримання запасів під час транзиту є менш дорогим, ніж утримання запасів на складах. Отже, необхідно обирати корисніші варіанти після більш раннього проведення калькуляції витрат.

Витрати на створення запасів — витрати на поставку — пов'язують із отриманням товарів підприємствами з метою отримання запасів. Необхідні товари можна постачати ззовні або виготовляти самотужки. Отже, витрати на поставку охоплюють витрати на замовлення або / і витрати на переорієнтацію виробництва. Витрати на замовлення виникають унаслідок складання й реалізації замовлень у зовнішніх постачальників і не враховують витрат,

пов'язаних із власним виробництвом. Вони містять постійні та змінні елементи. Постійні витрати виникають один раз, наприклад, під час оцінювання можливих джерел поставки й вибору постачальника. Вони утримуються на постійному рівні відношення до кількості складених замовлень і знижуються разом зі зростанням їхньої величини. Зі складанням і реалізацією кожного замовлення пов'язані також змінні витрати, які виникають через наступні процедури:

- перегляд складованого запасу;
- підготовка та реалізація документації, пов'язаної з замовленням;
- реалізація замовлених поставок;
- прийняття відповідної документації;
- перевірка й перегляд поставлених продуктів;
- підготовка та реалізація оплати.

Витрати на переорієнтацію виробництва — витрати, які виникають під час модифікації виробничої лінії з метою виготовлення різних модифікацій продуктів, необхідних для відтворення запасів на певній фірмі. Постійна витрата на переорієнтацію виробництва враховує витрати, пов'язані з використанням інвестиційного обладнання, необхідного в разі зміни виробництва, натомість змінні витрати охоплюють кадрові витрати фірми від переозброєння виробничого обладнання. Установлення постійних і змінних складових витрат поставок є істотним із точки зору логістичних стратегій підприємства.

Витрати на утримання складів залежать насамперед від того, які використовують склади: власні чи сторонні. Недоліком використання власних складів є необхідність постійних витрат на їхню експлуатацію, незалежно від того, виконують їх чи ні. До постійних витрат зараховують витрати на: амортизацію і страхування будинків або будівель, амортизацію устаткування, обслуговування та ремонти, заробітну платню постійних працівників складу (охорона складу), споживання енергії на обігрівання, освітлення приміщень. Постійні витрати не залежать від кількості товарів, що складуються, і площі складської поверхні, що використовуються.

До змінних витрат у власних складах належать витрати, понесені у фазі прийняття, складування й видачі продуктів, зокрема витрати на ідентифікацію, сортування товарів, споживання матеріалів та енергії, страхування товарів, фасування, позначення, пакування, переміщення товарів, складання документації, нагляд, заробітну платню комірників. Змінні витрати власних складів переважно нижчі, ніж у складах загального призначення. У деяких класифікаціях логістичних витрат їх зараховують до витрат утримання запасів. Натомість окремою групою витрат фізичної дистрибуції є постійні витрати утримання складів. У випадку користування складами загального призначення витрати складування у вигляді орендної плати за 1 м<sup>2</sup> або сплати за складування кожного палетомісця мають змінний характер і залежать від величини запасів, що зберігаються, і складської поверхні, що займається.

**Транспортні витрати** становлять найбільшу частку витрат дистрибуції; це витрати на власне транспортне обслуговування та транспортно-експедиційні

послуги, які надаються ззовні. Власне транспортне обслуговування спричиняє: (1) витрати на закупівлю транспортних засобів; (2) капітальні витрати; (3) витрати на утримання парку; (4) витрати на страхування транспортних засобів і реєстраційні сплати; (5) витрати на утримання власних технічних транспортних служб; (6) безпосередні експлуатаційні витрати, зокрема витрати на персонал (зарплати водіїв, експедиторів) і матеріальні витрати (паливо, обслуговування, ремонти); (7) витрати на управління транспортом (нагляд, адміністрація, планування перевізних трас).

Значну частину транспортних витрат становлять постійні витрати, непов'язані з величиною й частотністю вантажів, що перевозяться. Змінні транспортні (експлуатаційні) витрати на одиницю вантажу за певної пропускної спроможності є відносно низькими. Витрати на транспортно-експедиційні послуги ззовні визначають за допомогою тарифікаторів перевізних ставок або після переговорів із перевізниками. Ці витрати залежать від: відстані й часу перевезення, виду вантажу, величини одноразової партії поставок, виду транспортного засобу та ступеня його використання, виконуваних маніпуляційних робіт та експедиційних процедур. Якщо до вищеназваних витрат фізичної дистрибуції додамо втрачені надходження з причини вичерпання запасу, а також утрати через несправності й помилки в обслуговуванні, то отримаємо відносно повний розрахунок витрат на обслуговування клієнта.

**Повні витрати на логістичне обслуговування клієнтів ( $B_{ок}$ )** — як особливу групу витрат логістики — розраховують за формулою:

$$B_{ок} = B_0 + B_t + B_c + B_z + B_m,$$

де  $B_0$  — витрати на обслуговування замовлень;  $B_t$  — транспортні витрати;  $B_c$  — витрати на утримання складів;  $B_z$  — витрати запасів;  $B_m$  — витрати втрачених можливостей продажу (витрати вичерпання запасів і витрати недосконалого обслуговування).

У відповідь на нові вимоги клієнтів у сфері зниження витрат на початку 60-х років XX ст. виникла концепція фізичної дистрибуції товарів, яка ґрунтується на функційній інтеграції, взаємозалежності витрат, а також на концепції витрат фізичної дистрибуції товарів. Підставою для конфігурації систем фізичної дистрибуції товарів стали витрати цієї діяльності.

Американський вчений Мартін Крістофер запропонував формулу розрахунку витрат на фізичну дистрибуцію товарів (TDC):

$$TDC = TC + FC + CC + IC + HC + PC + MC,$$

де  $TC$  — транспортні витрати;  $FC$  — витрати на складування;  $CC$  — комунікативні витрати (наприклад, витрати перетворення інформації, фактурування);  $IC$  — витрати запасів;  $HC$  — витрати на маніпуляцію вантажами;  $PC$  — витрати на захисне упакування;  $MC$  — витрати на управління фізичною дистрибуцією товарів.

Водночас підвищення рівня обслуговування покупців, що дуже важливо в логістиці, спричиняє підвищення наступних витрат: утримання запасів; складської інфраструктури; маніпуляційних процедур; транспортні; реалізації торговельних замовлень; диспозиції.

При цьому **витрати вичерпання запасів** містять (1) утрати потенційних надходжень від поточного продажу через відсутність продуктів, запізнень у поставках, запасів невідповідної якості, відкликання замовлень; (2) зменшення шансів реалізації певних надходжень від продажу в майбутньому з причини втрати довіри покупців і погіршення репутації фірми.

Додатково **витрати недосконалого обслуговування**, тобто втрати з причини несправності й помилок в обслуговуванні, спричинені: (1) невдалим місцезрештуванням складів, нераціональним використанням транспортних засобів, аварійними й запізненими поставками; (2) утраченими можливостями іншого розміщення капіталу, ніж запаси з важким збутом, неправильним технічним обладнанням складів, непотрібними пунктами продажу, невикористаними транспортними засобами.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які види витрат містять витрати замовлення?
2. Дайте характеристику складовим повних витрат на логістичне обслуговування клієнтів.
3. Дайте характеристику витратам вичерпання запасів.
4. Дайте характеристику витратам із недосконалого обслуговування.

### **ТЕМА 13. СТРАХОВИЙ ЗАПАС І РІВЕНЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА**

Логістичні процеси, як і інші суспільно-господарські процеси, підлягають дії випадкових чинників, через що називаються стохастичними процесами. Отже, ефект управління цими процесами є не лише результатом свідомого формування тими, хто приймає рішення, але також — більшою або меншою мірою - випадкової події, вияв й силу впливу якої неможливо передбачити. Тобто домінуючою ситуацією під час прийняття менеджерських рішень є непевність. Унаслідок цього з'являються помилки, які супроводжують усі прогнози, необхідні для планування будь-якого виду діяльності.

Спочатку необхідно визначити основні причини згаданої непевності. Ними є саме природа, а також природне право людини на свободу вибору. Не зважаючи на вдосконалене прогнозування погоди, часто нас очікують непередбачувані події через природні катаклізми: зливи, повені, снігові бурі, які порушують графіки поставок і виробництва, що негативно впливає на подальші ланки в логістичних ланцюгах. У Свою чергу, основне право людини на свободу вибору впливає те, що не вдається безпомилково спрогнозувати поведінку й рішення, а отже, наприклад, момент виникнення і ступінь попиту на певний товар. Це не було можливим навіть за попередньої адміністративно-командної системи, а тим більше за ринкової економіки, у якій головну роль відведено споживачу. До цієї категорії причин (людські рішення, їхня відсутність, помилки тощо) можна зарахувати також аварії машин, страйки, блокади доріг або прикордонних переходів тощо.

Прагнучи досягти успіхів на ринку, підприємства змушені забезпечувати відповідний рівень логістичного обслуговування клієнта, уважаючи це завдання

першочерговим серед решти завдань логістики. У свою чергу, найважливішим елементом цього обслуговування є доступність товарів із запасу, тобто готовність до термінового задоволення виявленого попиту. Клієнта, який шукає конкретний товар, не задовольняють принади іншого магазину у вигляді дегустацій, оригінальних рекламних звернень, якщо потрібного товару там немає. Незадоволений клієнт піде до конкурента.

Часто рятують ситуацію під час непередбачуваних подій резерви. Це як на війні, коли "командир, який не має резерву, перестає бути командиром, оскільки не може впливати на перебіг подій". Особливим випадком резервів є страхові запаси (англ. — *safety stocks*) матеріалів, готової продукції тощо, які називають також резервними, або буферними запасами. Їх будують на стиках логістичних шляхів, збільшуючи поточні запаси. Якщо таких запасів немає, це може призвести до виникнення більшого попиту, ніж прогнозована середня величина під час реалізації замовлення (рис. 13.1 (а)), довшого періоду реалізації замовлених поставок, ніж середній (рис. 13.1 (б)) або одночасного вияву обох цих тенденцій.

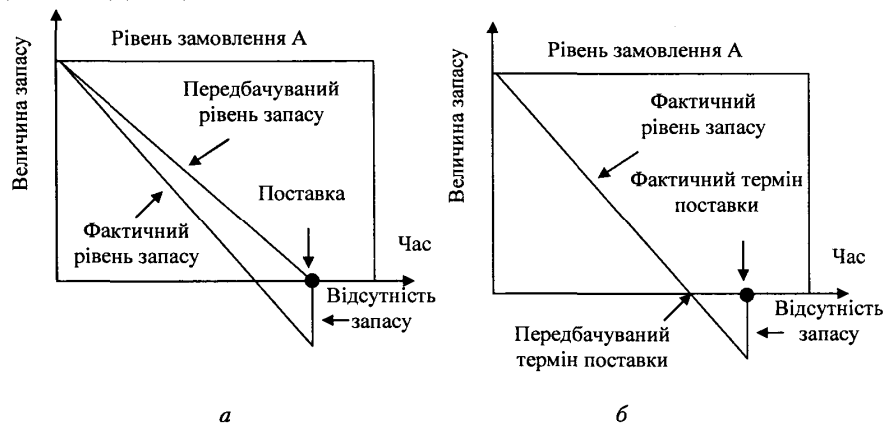


Рис. 13.1 — Відсутність страхового запасу: а — попит більший за середній; б — період реалізації замовлення довший за середній

Страхові запаси мають — із прийнятим ступенем імовірності — запобігати таким некорисним подіям, а отже, гарантувати закладений рівень обслуговування клієнта (рис. 13.2).

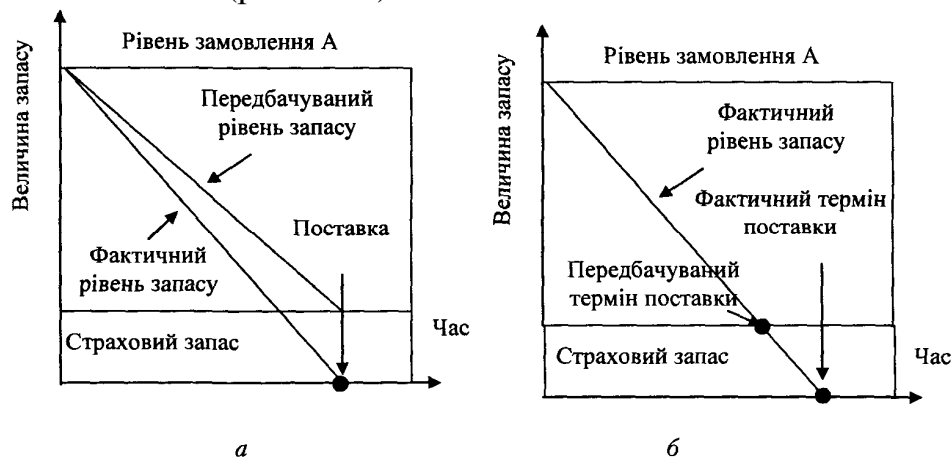


Рис. 13.2 — Страховий запас: а — попит більший за середній; б — період реалізації замовлення довший за середній

Підтверджують правильність нагромадження відповідного страхового запасу результати, отримані таким методом математичної статистики, як естимація (оцінювання) параметрів у невідомій основній популяції. Адже йдеться у цьому випадку про конструювання так званого проміжку довіри для середнього значення на основі статистичної вибірки. Облікований продаж товару в установлених періодах (наприклад, тижнях) — це своєрідна статистична вибірка, яка від "нормальних" вибірок цього типу відрізняється тим, що принципового значення в ній набуває хронологія появи зафіксованих величин, адже це стосується часового ряду. Це дає змогу під час прогнозування середньої величини виокремити такі важливі складові ряду, як зміни трендів і сезонні коливання.

Для нормального (стандартного) розподілу існують наступні верхні межі проміжку довіри:

$$A = y \cdot \bar{L} + k \cdot S \cdot \sqrt{\bar{L}},$$

у якому  $y$  — прогноз середнього попиту під час одиничного періоду (наприклад, тижні);  $L$  — середній зареєстрований період реалізації замовлень, поданий у прийнятих одиничних періодах;  $S$  — прогноз стандартної похибки прогнозу, яка є відповідником стандартного відхилення з вибірки й визначається за формулою:

$$S = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2},$$

де  $y_t$  — величина попиту в періоді  $t$ ;  $\hat{y}_t$  — прогноз попиту під час того самого періоду;  $n$  — кількість аналізованих прогнозів;  $k$  — коефіцієнт кратності, тобто величина, яка виникає з прийнятого рівня обслуговування клієнта; для нормального стандартного розподілу справедливі наступні закономірності:

— значенню  $k = 1$  відповідає 84,1-відсоткова ймовірність задоволення попиту (тобто 84-відсотковий рівень обслуговування клієнта в разі закладання статистичної стабільності);

— значенню  $k = 2$  відповідає 97,4-відсоткова ймовірність задоволення попиту (приблизно 98-відсотковий рівень обслуговування клієнта);

— значенню  $k = 3$  відповідає 99,9-відсоткова ймовірність задоволення попиту (практично 100-відсотковий рівень обслуговування клієнта).

Складова  $k \cdot S \cdot \sqrt{\bar{L}}$  — це згадуваний страховий запас, який створюють на випадок виникнення за середній період реалізації замовлень попиту більшого, ніж прогнозований.

Рівень обслуговування клієнта можна визначити як здатність до задоволення попиту, заявленого клієнтами, із доступного запасу. За цим підходом уважатимемо його ймовірністю того, що впродовж циклу дефіциту запасу не виникає. Це має назву рівень обслуговування впродовж запасу (англ. – cycle-service level). На рисунку 13.3 наведено залежності trade-off між рівнем обслуговування клієнта й величиною страхового запасу.

На рисунку 13.3 видно, що рівень обслуговування клієнта можна підвищити, збільшуючи витрати на запаси. Можна дійти наступних висновків:

- кожна додаткова витрата на запас товару, а точніше, збільшення страхового запасу завжди покращує обслуговування клієнта;
- і навпаки, вищий рівень обслуговування клієнта вимагає утримування більших страхових запасів, а отже, збільшення витрат на запаси;

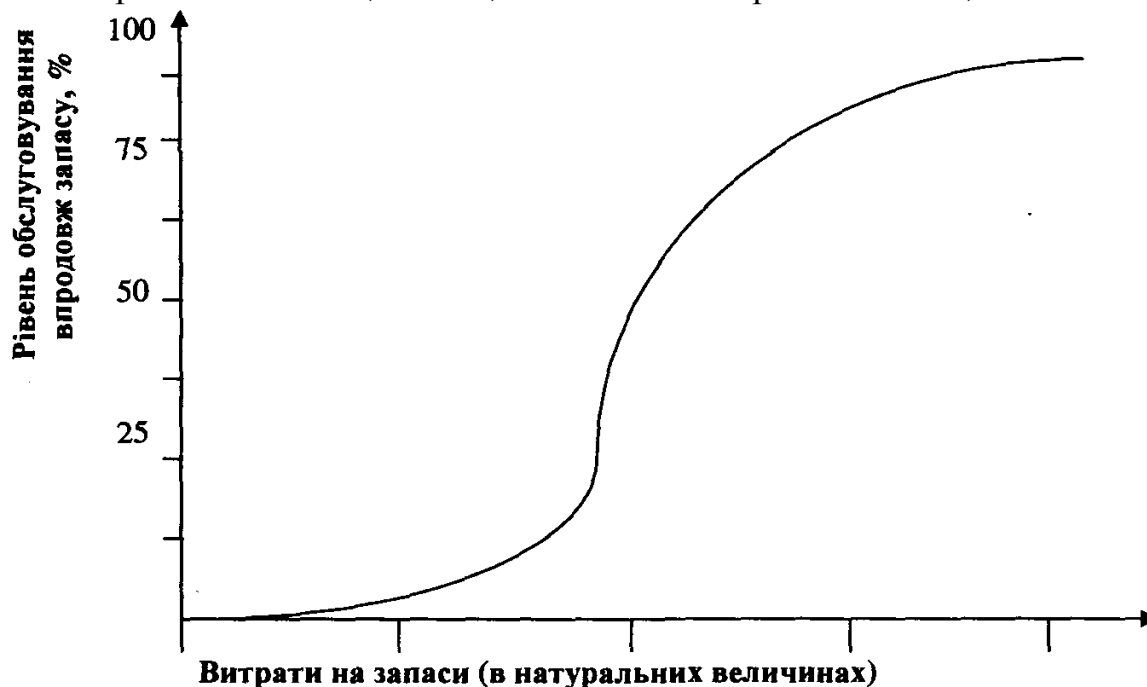


Рис. 13.3 — Крива залежностей *trade-off* між рівнем обслуговування клієнта і величиною страхового запасу

- досягнення 100-відсоткового рівня обслуговування клієнта через максимізацію рівня запасів неможливе, оскільки утримування високого рівня страхових запасів усіх товарів малоефективне й пов'язане з занадто високими витратами.

За системою *just-in-time* рівень запасів низький або нульовий, а виконати цей постулат можна, якщо ненадійність поставок є винятком. Страховий запас — чинник, який генерує додаткові витрати і як такий має бути зменшеним до нуля.

Якщо не вдається добитися 100-відсоткової надійності поставок, треба утримувати страхові запаси. Високий рівень обслуговування клієнта щодо кожного товару неекономічний, оскільки спричиняє занадто високі надбавки на запаси. Продукти, які характеризуються високими витратами вичерпання запасів, можна встановити за допомогою методу ABC. Для виокремлених таким чином продуктів згодом визначають прийнятний рівень ризику вичерпання запасів.

У таблиці 13.1 наведено переваги й недоліки методів постійної величини замовлення та періодичного перегляду стану запасів.

Приймаючи рішення, який із двох обговорених методів управління запасами обрати, варто врахувати наступні аспекти:

- метод постійної величини замовлення найкраще застосовувати у випадку запасів, які споживаються регулярно;

Таблиця 13.1 — Порівняння переваг і недоліків методів постійної величини замовлення й періодичного перегляду стану запасів

Метод постійної величини замовлення	
<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дає змогу утримувати в середньому менший запас, ніж за методом періодичного перегляду стану запасів;</li> <li>• дає змогу використовувати оптимальний розмір замовлення;</li> <li>• є більш гнучким у разі зміни потреби;</li> <li>• уможливорює автоматичну генерацію замовлень поповнення у відповідний час унаслідок порівняння поточного рівня запасів, що сигналізує про необхідність складання повторного замовлення;</li> <li>• застосовується для досить диференційованого асортименту запасів</li> </ul>	<p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• може мати переобтяження, якщо запас багатьох благ сягне водночас рівня, який сигналізує про необхідність складання повторного замовлення;</li> <li>• випадковий час на складання повторних замовлень, оскільки запаси поповнюються у різні моменти;</li> <li>• має небезпеку недокладного встановлення значення оптимального розміру замовлення у випадку змінної потреби або змінних витрат створення запасів</li> </ul>
Метод періодичного перегляду стану запасів	
<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дає можливість вилучення застарілих благ;</li> <li>• уможливорює рівномірніший розподіл купованих благ і досягнення користі масштабу замовлень;</li> <li>• уможливорює досягнення значних знижок на обсяги товару, закупленого в одного постачальника одночасно;</li> <li>• дає змогу отримати користь масштабу виробництва внаслідок покращання процесу планування виробництва та зниження витрат переорієнтації виробничих ліній завдяки складанню замовлень завжди в однаковій послідовності</li> </ul>	<p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• створює необхідність утримування в середньому більших запасів, ніж за методом постійної величини замовлення, оскільки замовлена величина має бути достатньою впродовж проміжку часу між послідовними переглядами запасів, а також під час реалізації замовлення;</li> <li>• не дає змоги встановлювати величини замовлень за допомогою оптимального розміру замовлення;</li> <li>• створює ризик вичерпання запасу перед датою наступного перегляду, якщо величина споживання зміниться невдовзі після цього перегляду;</li> <li>• може спричинити труднощі в установленні відповідної тривалості періодів між послідовними переглядами стану запасів, якщо потреба не є відносно стабільною</li> </ul>

• метод періодичного перегляду стану запасів є найдоцільнішим тоді, коли замовлення поповнення складають у постачальників і реалізують упродовж регулярних проміжків часу (наприклад, кожного дня, кожного місяця) або якщо велику кількість запасів різних позицій замовляють в одного постачальника, який доставляє їх у той самий час.

### Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику впливу запасів на рівень обслуговування клієнтів.
2. Дайте характеристику переваг і недоліків методів постійної величини замовлення й періодичного перегляду стану запасів.



## **ТЕМА 14. МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ. ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РІВНЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧА**

### ***14.1 Методи оцінки рівня обслуговування***

Розглянемо експертний метод оцінки, заснований на використанні знань і думок експертів. Експерт — кваліфікований фахівець; він повинен бути професійно компетентний, зацікавлений в роботі експертної комісії, діловий та об'єктивний.

Експертне оцінювання здійснюють експертні комісії, що включають робочі групи. Експертне оцінювання якості обслуговування здійснюється переважно у три етапи.

На першому, підготовчому, етапі формулюються цілі оцінки рівня обслуговування й формуються робочі групи експертів із числа співробітників структурних підрозділів підприємства.

Професійний склад фахівців, що входять до робочої групи, повинен забезпечувати всебічний аналіз завдання, що розв'язується. При відборі експертів дуже важливо перевірити, чи відповідають вони висунутим вимогам. Зацікавленість експерта в роботі експертної комісії залежить від особистісних особливостей, завантаженості основною роботою, а також від того, чи може він використати результати експертної оцінки у своїй практичній діяльності. Об'єктивність експерта означає неупередженість його суджень. Необ'єктивність експерта може загрожувати тим, що значення показників якості обслуговування можуть бути завищені або занижені.

На другому етапі члени робочої групи обирають методи, способи та процедури оцінювання. При цьому враховуються встановлені терміни виконання замовлення, трудомісткість обслуговування, сфери можливого використання отриманих результатів.

Члени робочої групи укладають перелік операцій, що виконуються експертами, виходячи з цілей оцінювання, наявної інформації, обраних методів, способів і процедур оцінювання, строків і умов виконання оцінювання.

Для одержання суджень експертів проводиться опитування. Розрізняють групове й індивідуальне опитування. При груповому опитуванні спільно опитується вся група або її частина, при індивідуальному — кожний експерт окремо.

Процедури опитування експертів включають інтерв'ювання, анкетування та змішане анкетування. Інтерв'ювання застосовується тоді, як порядок питань і їхній зміст залежать від характеру відповідей на попередні запитання. Анкетування застосовується при заочному способі індивідуального опитування. При змішаному анкетуванні експерт заповнює карту опитування, одержуючи всі необхідні пояснення від фахівця з логістики.

Анкета складається з пояснювальної записки й карти опитування. У пояснювальній записці викладається мета та процедура анкетування, на конкретному прикладі показується, як варто заповнювати графи карти опитування, за необхідності описуються вимоги споживачів, а також наводиться інша інформація. Карта опитування містить певним чином організований набір питань, для кожного з яких передбачений певний характер відповіді.

На третьому, заключному, етапі експертна комісія здійснює обробку експертних суджень та оформлює експертний висновок.

Для експертного оцінювання рівня обслуговування, яке надається, переважно використовуються шкали з числом градацій, у яких є середній рівень. Найкращими є шкали з п'ятьма й родину градаціями якості з оцінюваної властивості, при чому кількість градацій може збігатися (табл. 14.1) або не збігатися (табл. 14.2) з кількістю балів.

Таблиця 14.1

Градація	Бал	Якісна оцінка рівня обслуговування
5	5	Відмінний
4	4	Добрий
3	3	Середній
2	2	Поганий
1	1	Дуже поганий

Таблиця 14.2

Градація	Бал	Якісна оцінка рівня обслуговування
7	100	Дуже високий
6	85	Високий
5	70	Вище за середній
4	55	Середній
3	40	Нижче за середній
2	25	Низький
1	10	Дуже низький

Вибір шкали оцінки здійснюється на другому етапі роботи експертної комісії. На третьому етапі експерти дають свою бальну оцінку й обробляють експертні оцінки.

Одним із найзастосовуваніших результатів обробки є середній бал, зумовлений формулою:

$$c = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_j ,$$

де  $a_j$  — бальна оцінка, надана  $j$ -м експертом;

$n$  — кількість, експертів, які приймають участь в оцінці якості обслуговування.

Крім того, визначається вагомість показників рівня обслуговування. Таке завдання виникає за обмеженої сукупності показників. При оцінюванні того або іншого показника вимірником виступає ступінь його важливості для споживача.

Перехід від балів, що відповідають окремим показникам, до коефіцієнтів вагомості здійснюється за формулою:

$$m_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}$$

де  $m_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника;

$a_i$  — бальна оцінка  $i$ -го показника;

$n$  — кількість показників, що враховують при оцінці якості обслуговування.

Диференціальний метод оцінки рівня обслуговування полягає в тому, що фактичні значення показників ототожнюються з базовими значеннями. Метод дозволяє аналізувати якісні зміни системи показників щодо базового рівня обслуговування, а також порівнювати рівні обслуговування подібних або конкуруючих підприємств.

Є система показників рівня обслуговування  $x_1, x_2, \dots, x_n$  і відповідні показники базового рівня обслуговування  $x_{1б}, x_{2б}, \dots, x_{nб}$ . Для зіставлення показників диференціальним методом обчислюють значення відносних показників якості обслуговування за формулами:

$$q_i = \frac{x_i}{x_{iб}}; \quad (14.1)$$

$$q_i = \frac{x_{iб}}{x_i}, \quad (14.2)$$

де  $x_i$  — значення  $i$ -го показника обслуговування;

$x_{iб}$  — значення  $i$ -го базового показника обслуговування.

Залежно від характеру показника обирають ту або іншу формулу. Для розрахунку "позитивних" показників, зі збільшенням значень яких рівень обслуговування підвищується, використовують формулу (1), а для "негативних" показників, зі збільшенням значень яких рівень обслуговування знижується, — формулу (2).

Якщо значення  $q_i > 1$ , то  $i$ -й показник перевершує базовий показник, якщо  $q_i = 1$ , то він відповідає базовому, а якщо  $q_i < 1$ , то поступається йому.

При використанні диференціального методу можна не обчислювати значення відносних показників. Досить фіксувати результат зіставлення за кожним показником у якісній формі. Результати оцінювання диференціальним методом також можуть представлятися в якісній формі:

- рівень обслуговування, що надається, вищий за базовий, якщо всі значення  $q_i \geq 1$ , при чому хоча б одне значення суворо більше одиниці:  $q_i > 1$  (обслуговування за всіма показниками не поступається базовому й хоча б за одним перевершує);

- рівень обслуговування, що надається, рівний базовому, якщо всі значення  $q_i = 1$  (за всіма показниками спостерігається відповідність базовому);

- рівень обслуговування, що надається, нижчий за базовий, якщо всі значення  $q_i \leq 1$ , при чому хоча б одне значення суворо менше одиниці:  $q_i < 1$

(рівень обслуговування за всіма показниками не перевершує базовий і хоча б за одним показником поступається йому).

Якщо частина значень відносних показників якості  $q_i > 1$ , а частина  $q_i < 1$  (рівень обслуговування за одним показником перевершує базовий, а за іншими поступається), диференціальний метод не дає результату. У таких випадках рекомендується використати комплексний метод.

Першим різновидом цього методу є використання головного показника. Він обирається з групи показників і є таким, що на думку експертів, більшою мірою характеризує рівень обслуговування, ніж інші.

Іншим різновидом є метод середньозваженого показника. Показники рівня обслуговування нормуються розподілом відповідного показника на максимальне значення. Середньозважений показник будується як функція (це може бути сума, добуток або якась інша функція), аргументами якої є відносні показники якості  $q_i = x_i / x_{i0}$  і їхні коефіцієнти вагомості  $m_i$ .

$$Q = f(m_i q_i).$$

Коефіцієнти вагомості  $m_i$  є безрозмірними величинами, що задовольняють умову  $\sum_{i=1}^n m_i = 1$ .

Якщо як функція  $f(m_i q_i)$  розглядається сума, то середньозважений показник має вигляд  $Q = \sum_{i=1}^n m_i q_i$ .

Недоліком середньозваженого показника є суб'єктивність коефіцієнтів вагомості.

Процедура оцінювання рівня обслуговування включає наступні загальні для всіх методів етапи:

- вибір системи показників, необхідних для оцінки;
- формування групи аналогів, установлення значень їхніх показників;
- визначення сукупності базових значень показників;
- зіставлення показників обслуговування, що оцінюються, із їхніми базовими значеннями;
- формування оцінки як результату дослідження;
- оформлення висновку про результати оцінки.

Із огляду на вищевикладене сформулюємо основні правила, якими варто керуватися, розробляючи методику оцінки рівня обслуговування.

1. Рівень обслуговування характеризується набором показників  $x_1, x_2, \dots, x_n$ .

2. Рівень обслуговування оцінюється на основі його зіставлення з аналогами за сукупністю показників. Відносну оцінку обслуговування, що називається рівнем обслуговування, одержують унаслідок порівняння значень показників із їхніми базовими значеннями.

За базові приймають значення показників так званих стандартних операцій із обслуговування або значення показників обслуговування, що надаються іншими підприємствами

3. Номенклатура показників, обраних для оцінки рівня обслуговування, повинна відповідати цілям оцінювання та прийматися однаковою для всіх аналогів та об'єктів (послуг), що оцінюється. Якість обслуговування можна розглядати й оцінювати в різних аспектах: доступність, функційна придатність, надійність, безпека, технологічність, захист навколишнього середовища, споживання ресурсів.

4. Основним принципом оцінювання рівня обслуговування є зіставлення сукупності значень показників обслуговування з сукупністю базових значень цих показників.

У різних методах оцінювання використовують різні правила такого зіставлення: в одних випадках здійснюється попарне зіставлення оцінюваних і базових показників, в інших — сукупність показників обслуговування зіставляється з певною теоретично побудованою сукупністю їхніх базових значень.

5. Результат зіставлення подають у кількісній або якісній формі.

6. Результати оцінки можна використати при вирішенні завдань загального керівництва якістю логістичного обслуговування з метою:

- обґрунтування вимог, що закладають до технічного завдання на розробку системи обслуговування й до нормативної документації;

- вибору постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, готової продукції;

- обґрунтування вибору управлінських впливів, спрямованих на збільшення ступеня адаптивності системи обслуговування.

Перш, ніж оцінювати рівень надаваного обслуговування, необхідно обрати показники якості.

#### ***14.2 Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача***

Як свідчать результати американських досліджень, підприємства, які пропонують високий рівень обслуговування клієнта, значно ефективніші, ніж підприємства, які характеризуються низьким рівнем цих послуг. Ці підприємства порівняно з підприємствами з низьким рівнем обслуговування клієнта:

- розвиваються на 8 % швидше;

- продають продукти за цінами, вищими на 7 %;

- досягають рентабельності, вищої у 12 разів.

Високий рівень обслуговування клієнта гарантує порівняно високу ринкову позицію, велику конкурентоспроможність виробів і велику частку підприємства на цьому ринку. Дотримання стандартів обслуговування стабілізують ринок постійних клієнтів і зменшують їхній вплив. Доведено, що приблизно 50 % усіх реклаमाцій і претензій клієнтів стосуються сфери обслуговування, тобто виникають через недосконалість логістичних процесів.

Специфічним цільовим інтегрованим елементом логістичних витрат можна вважати витрати обслуговування, динаміку яких наведено на рисунку 14.1.

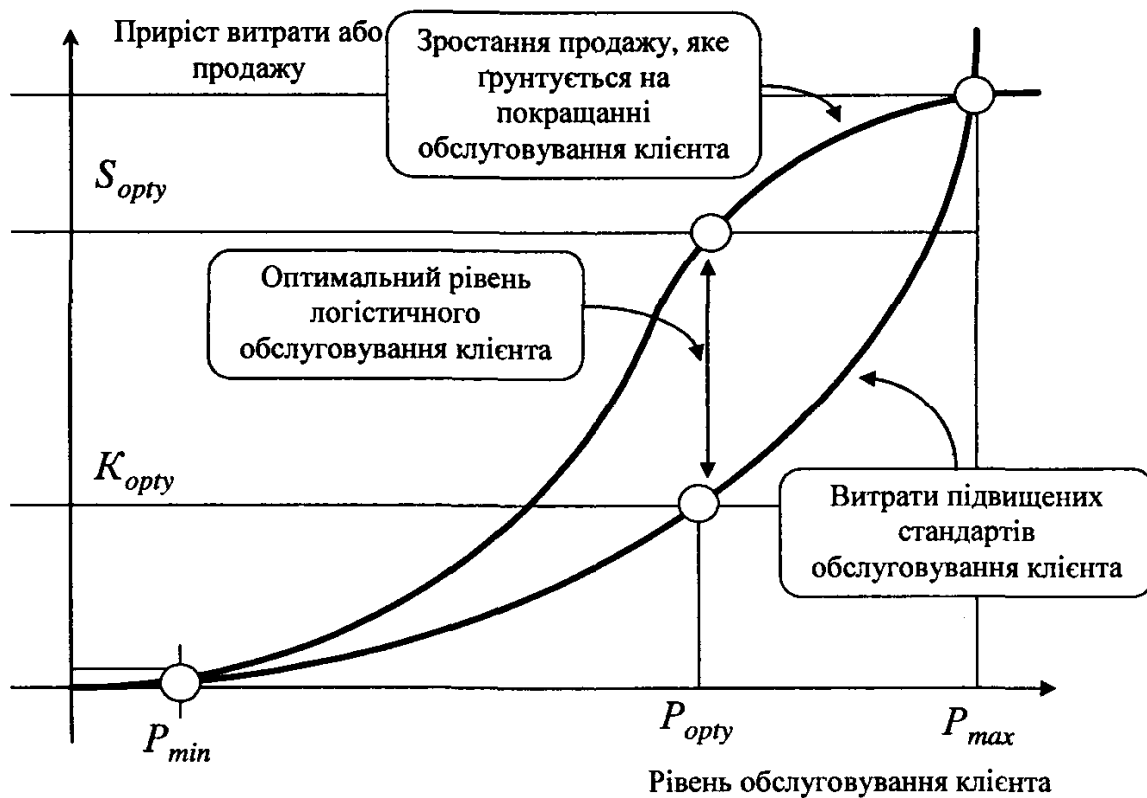


Рис. 14.1 — Графічне подання оптимального рівня обслуговування клієнта

На вісях координат зображено в умовному масштабі дві функції: приріст витрат на обслуговування клієнта і приріст продажу. Обидві криві мають характер нелінійних прогресивних функцій. Як незалежну змінну на відрізках вісей зображено рівень обслуговування клієнта у "стандартному" діапазоні від 80 % до 95 %.

За прийнятими модельними положеннями можна дійти наступних висновків:

1. Стартовим пунктом ринкової стратегії є рівень  $P_{min}$  виконання очікувань клієнтів, який гарантує рівновагу витрат обслуговування та зростання продажу. Це водночас пункт рівноваги ринкової позиції підприємства відносно конкурентів.

2. Перевищення рівня обслуговування клієнта для значення  $P_{min}$  означає пропорційне зростання продажу відносно витрат обслуговування клієнта. Із цього моменту зростає ринкова позиція підприємства стосовно конкурентів, які залишаються на рівні  $P_{min}$ .

3. Підвищенням рівня обслуговування клієнта аж до значення  $P_{optu}$  можна створити надлишок приросту продажу над приростом витрат обслуговування. Це — корисна ситуація, яка приносить підприємству певний економічний прибуток. Із точки перетину обох кривих  $P_{max}$  настає ситуація, коли подальше підвищення рівня обслуговування економічно необґрунтоване. Зростаючі витрати на обслуговування клієнта не компенсує додатковий продаж.

4. Відносно найбільший приріст продажу щодо понесених витрат обслуговування спостерігаємо в пункті, у якому рівень обслуговування досягає

значення  $P_{opt}$ . Для наведеної на рис. 14.1 ситуації це — оптимальний рівень обслуговування, який гарантує найвищий приріст продажу.

Викладене достатньою мірою теоретично обґрунтовує істотний вплив логістики (через рівень обслуговування) на прибуток підприємства. Водночас не можна дійти однозначного висновку про оптимальний рівень логістичного обслуговування. Із одного боку, він не може бути нижчим від погодженого з клієнтом, із другого, — клієнт буде лояльнішим до постачальника товарів у випадку вищого, ніж акцептований, рівня обслуговування за незмінних цінових параметрів, або, знову ж таки, акцептованих клієнтом змін.

За винятком особливих випадків, максимізація масштабів і підвищення рівня обслуговування споживачів не є самоціллю. Отже, оскільки з підвищенням рівня обслуговування споживачів збільшуються логістичні витрати, із одного боку, та підвищується привабливість для споживачів — із другого, можна говорити про доцільність досягнення оптимального рівня обслуговування в кожному окремому випадку. Починаючи з 70 % і вище, витрати на обслуговування зростають за експонентом залежно від рівня обслуговування, а за рівня 90 % і вище зазвичай сервіс стає не вигідним. Наприклад, доведено, що з підвищенням рівня обслуговування з 95 % до 97 % економічний ефект підвищується на 2 %, а витрати зростають на 14 %.



Рис. 14.2 — Головні джерела інформації для обґрунтування рівня обслуговування клієнта

Перманентне відстеження рівня й динаміки обслуговування клієнтів на підприємствах-конкурентах — необхідна умова для розробки власної стратегії, відправним пунктом якої є саме рівень стандартів, гарантованих конкурентами. Також важливим джерелом інформації про рівень обслуговування клієнта є самі клієнти, які цю інформацію можуть передавати трьома головними каналами:

- потік заявок, рекламацій і зауважень у межах сервісу й післяпродажного обслуговування виробу;
- ефект незадоволення, який виявляється відходом постійних клієнтів і відсутністю нових, а також зниженням розміру продажу;

— результат спеціальних маркетингових досліджень, проведених за дорученням підприємства, згідно з катетеризованими опитуваннями й анкетами.

Особливо дві перші форми належать до дуже цінних джерел інформації, до яких необхідно ставитися з належною увагою. Загальновідомо, як важко повернути колись утрачену ринкову позицію в господарській системі, у якій домінує вимогливий насамперед щодо обслуговування клієнт.

Знижувати стандарти обслуговування клієнта недоцільно через ринкову позицію підприємства, а конкретно рівень обслуговування, запропонований конкурентами, який є визначником мінімальних стандартів, що гарантують утримання певної ринкової позиції. Утримування, своєю чергою, відносно високих стандартів обслуговування клієнтів лімітується витратами цього обслуговування, які підприємство у стані акцептувати. Унаслідок чого рівень обслуговування клієнта в умовах ринкової економіки має коливатися у певних межах, які визначаються відповідно:

— середнім рівнем обслуговування клієнтів, запропонованим конкурентами;

— максимальним рівнем обслуговування, лімітованим витратами цього обслуговування.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте характеристику методів оцінки рівня обслуговування.
2. Які фактори зумовлюватимуть оптимальний рівень обслуговування клієнта?
3. Дайте характеристику основним джерелам інформації для обґрунтування рівня обслуговування клієнта.

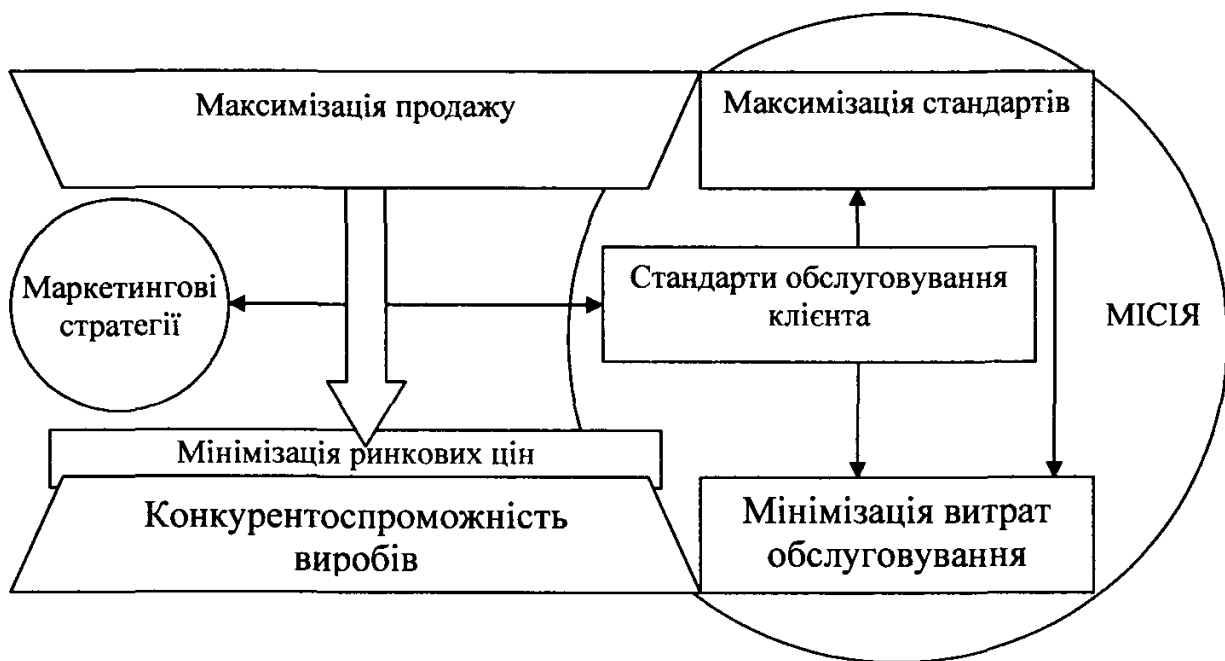
## **ТЕМА 15. ВИДИ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В ОБСЛУГОВУВАННІ ТОВАРІВ І КЛІЄНТІВ.**

### ***15.1 Види стратегій логістичного обслуговування***

Обґрунтування й реалізація логістичної стратегії вимагають наявності наступних умов: знання глобальної стратегії та предметно-функційних стратегій; можливість створення виробничої інфраструктури з точки зору логістичних вимог; вертикальна інтеграція сфер логістики підприємства; ринково орієнтована організація підприємства; орієнтовані на переміщення матеріалів і готових виробів структури постачання, виробництва та дистрибуції; наявність відповідних інформаційних систем і систем керування; відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації; відповідна кваліфікація персоналу.

**Логістична стратегія** — одна з функційних стратегій підприємства (поряд із виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на наступних цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.





*Рис. 15.1 — Механізм ринкової стратегії підприємства*

Логістична стратегія передбачає виконання логістикою функції інтегрування традиційних сфер діяльності підприємства, тобто постачання, виробництва та збуту і може бути реалізована в умовах власне логістичних систем. Подібні функції виконують у підприємстві фінанси, персонал чи стратегія дослідження й розвитку. Однак, логістичну стратегію в кожному підприємстві розуміють по-різному, і це цілком залежить від місця та ролі підприємства в логістичному ланцюгу (підприємства-постачальники, виробники, споживачі, посередники, надавачі транспортних, складських та інших послуг).

Важливою складовою, що формує логістичну стратегію, є стратегія логістичного обслуговування. Остання визначає напрямок розвитку підприємства. Сучасні логістичні стратегії навіть можна назвати стратегіями обслуговування клієнта.

Застосовуючи певні аналогії до класифікації М. Портера, можна виділити наступні стратегії обслуговування, скеровані на відкриту конкуренцію:

1) *стратегія низьких витрат на обслуговування* (витратного лідерства).

Якщо підприємство має ефективну логістичну систему порівняно з конкурентами, воно може максимізувати цю перевагу, обслуговуючи клієнтів, для яких основне значення мають витрати або потреби яких є найскладнішими. Витрати обслуговування різних клієнтів можуть значно відрізнятися з точки зору на:

- обсяг замовлення;
- систему (канал) дистриб'юції — безпосередній продаж і за посередництвом дистриб'ютора;
- час, потрібний на реалізацію замовлення;
- регулярність надходження замовлень із точки зору планістичних і логістичних цілей;
- витрати продажу,

- витрати висилання;
- потреби індивідуалізації або модифікації виробу.

На практиці не всі витрати обслуговування обліковують. Нерідко необхідними є навіть спеціальні та дорогі дослідження, щоб повністю визначити, якими є витрати на обслуговування клієнта;

2) *стратегія добору клієнта*, зокрема стратегія високоприбуткового клієнта, а також стратегія "усунення" для розгляду покупців, небажаних із точки зору складних і дорогих логістичних потреб у разі малих або спорадичних закупівель.

Не всі підприємства можуть обирати клієнтів, це неможливо також в усіх галузях виробництва і на кожному ринку, однак у багатьох випадках така можливість існує. Різновидом стратегії добору клієнта є *стратегія високоприбуткового клієнта*, яка полягає в "усуненні" покупців, які спричиняють високі витрати обслуговування. Ця стратегія може бути навіть домінуючою стратегією обслуговування або тактикою, підпорядкованою загальнішій стратегії — стратегії низьких витрат, або стратегії диференціації обслуговування. (В першому й другому випадку це змушує досліджувати витрати обслуговування окремих клієнтів);

3) *стратегія логістичних умінь*. Підприємства, які застосовують стратегії високих логістичних вмінь, просто роблять те, що вміють робити найкраще. Стрижнем умінь є незнання про те, як виготовити найкращий у світі продукт або якнайефективніше доставити його з місця на місце, оскільки таким діапазоном знань може оволодіти кожний, хто матиме доступ до відповідних даних. *Стрижнем умінь є здатність до генерування оригінальних знань у майбутньому*. Це виглядає як постійна втеча від рутини, уже існуючих знань і конкурування за оригінальністю, тим ціннішою, чим вона важче наслідуються. Підприємства з таким стрижнем умінь конкурують між собою.

Стрижнем логістичних умінь можуть стати, наприклад, уміння у сфері управління логістичною інформацією або неповторне виконання одного або двох елементів обслуговування, або також важка для повторення організаційна форма. Цікавим є те, що такими оригінальними вміннями, недоступними для інших, можуть володіти підприємства, які лише з'являються на ринку. Вони пропонують задоволення потреб, яких клієнт не передчуває і які відкриває з моменту появи нової фірми та її продуктів. Стратегія стрижня вмінь є згаданим раніше мистецтвом виконання чогось іншого або інакше порівняно з конкурентами, у спосіб, який є недосяжним для інших учасників ринку.

Високі логістичні вміння необхідно супроводжувати також високими маркетинговими. Дуже високі результати у привабливості й утриманні клієнтів навіть у ситуаціях, важких для виробника (затримки в реалізації замовлень), може дати стратегія досконалих зв'язків із клієнтом протягом циклу замовлення і після продажу продукту, яка є доказом високих маркетингових вмінь. Добре, якщо ця стратегія пов'язана з високими логістичними вміннями, але інколи може бути самотійною стратегією обслуговування. Як показано на рисунку 15.2, підприємство тоді виступає в ролі агента.

Співпраця з клієнтом (маркетингова опція)	
Професіоналізм (логістична опція)	1. Консультант
	2. Спеціаліст
	3. Агент
	4. Торговельник

Рис. 15.2 — Чотири ролі підприємства в контактах з клієнтом

Ураховуючи логістичні вміння й контакти з клієнтом, підприємство може бути консультантом, спеціалістом, агентом або виключно торговельним підприємством. У ролі *консультанта* фірма залишається у близьких контактах із клієнтом (ідентифікує потреби, виявляє зацікавлення й індивідуальну турботу). За високих логістичних компетенцій спроможна досягти переваг над ринковими суперниками, оскільки докладно знає, чого очікує й вимагає клієнт, а також точно виконує ці вимоги. Роль консультанта — приклад стратегії стрижня логістичних вмінь. Надзвичайно бажана у випадку застосування стратегії обслуговування ніші.

Роль *спеціаліста* належить тим фірмам, які обмежуються виключно фаховістю в логістичних послугах, без будівництва партнерських зв'язків із клієнтом. Партнерство й розвинену співпрацю з клієнтом, хоч і демонструють, але не перевіряють і не вимагають у кожній ситуації. Роль спеціаліста виконують найчастіше логістичні (транспортно-експедиційні) фірми або центри дистрибуції. Загалом, відсутність зв'язків із клієнтом або споживачем поставок є недоліком обслуговування, зокрема якщо обслуговують ринкову нішу з визначеними вимогами. Найкращі результати дає *поєднання ролі спеціаліста й агента*.

Підприємство в ролі *агента*, на відміну від попередньої ролі, не вимагає більших логістичних умінь, а отже, не володіє більшими знаннями й досконалістю у сфері логістичних послуг, але відрізняється цінним маркетинговим умінням: близькими контактами й розумінням вимог і потреб клієнтів.

Нарешті, фірма виключно в ролі *торговельника* не відзначається ані більшими логістичними компетенціями, ані спеціальним зацікавленням клієнтом. Якщо її конкуренти знайдуть для себе сучасніші ролі, швидко випадає з ринку;

4) *стратегія найважливішого елементу обслуговування*. Цю стратегію можна трактувати як основну стратегію певного підприємства або також як різновид стратегії стрижня вмінь (наприклад, стратегія поставок замінних частин) або іншої стратегії, яка має на меті диференціацію обслуговування. Може також виявитися придатною для обслуговування ринкової ніші. Пріоритетний елемент або набір найважливіших, зокрема стандартизованих елементів, визначає запропонований підприємством рівень обслуговування.

Рівень обслуговування клієнта часто вимірюють відсотком доступності продуктів із запасу або ступенем готовності до надання поставок, а також іншими важливими на цьому ринку елементами та стандартами обслуговування, наприклад, часом поставки. Рівень обслуговування необхідно встановлювати згідно реальним потребам клієнтів, він не може бути ані занадто низьким, ані занадто високим;

5) *стратегія trade-offs*, тобто мистецтво використання взаємозв'язків між витратами та користю від обслуговування. Стратегія передбачає вміле використання зв'язків між витратами й надходженнями від продажу. При цьому підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу й додатковими витратами на його досягнення — вимагає застосування наступальної й ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях та аналізі досягнень конкурентів.

Названі стратегії тісно пов'язані й рідко зустрічаються окремо. Досить важко однозначно їх виділити за концепцією М. Е. Портера. Отже, такі типові стратегії обслуговування клієнта, як стратегія прибуткового клієнта, стратегії *trade-offs*, стратегії найважливішого елемента та стратегії логістичних компетенцій можна трактувати не лише як стратегії диференціації обслуговування, але й досягнення витратного лідерства, а також концентрації. Це не усі можливі, але найважливіші й найтипівіші стратегії в цій групі. Під час короткого періоду конкурентоспроможність залежить від витрат, під час довгого — від стрижня вмінь, тобто від спроможності забезпечити швидку адаптацію до змінних ринкових умов.

### ***15.2 Стратегічні рішення в обслуговуванні товарів і клієнтів***

Політика змішаного обслуговування вимагає від менеджерів прийняття низки рішень стратегічного рівня, які визначаються трьома напрямками:

- 1) розробка товару;
- 2) планування обслуговування;
- 3) створення системи управління обслуговуванням на весь період економічного циклу товару.

*Розробляючи товар*, необхідно враховувати всі проблеми, пов'язані з його обслуговуванням. Основні рішення, які приймають під час розробки товару, наведено в таблиці 15.1.

Таблиця 15.1 — Ключові рішення, які приймаються під час розробки політики "змішаного обслуговування"

Ключові рішення	Питання, які необхідно ставити під час прийняття рішення
1. Визначити рівень технічної ефективності виробу з урахуванням сервісу	1. Якого рівня ефективності потребує клієнт (максимальний чи мінімальний рівень)? 2. Як поведуть себе конкуренти, і якими є позиції фірми в конкурентній боротьбі? 3. Які побажання відносно розрахункових виробничих витрат? 4. Які побажання відносно розрахункових затрат на технічне обслуговування?
2. Рішення щодо модульного проектування і сумісності, запровадження діагностичних систем	1. Які побажання клієнта відносно швидкості ліквідації поломок обладнання? 2. Який рівень рентабельності сервісу, що базується на заміні модуля, порівняно з традиційною системою ремонту на місці? 3. Який інтерес становить сумісність із точки зору прибутковості? 4. Якою є поведінка конкурентів і їхні позиції в конкурентній боротьбі?
3. Рішення щодо майбутньої реконструкції (відновлення) товару	1. Чи дасть реконструкція високий рівень рентабельності? 2. Які її переваги порівняно з виробництвом нового обладнання?
4. Визначити розрахункову надійність товару	1. Чи приносить аварійний ремонт значний дохід підприємству? 2. Як рівень надійності впливає на вартість виробництва? 3. Які побажання клієнта відносно рівня надійності? Який рівень є прийнятним? Який рівень надійності в конкурентів? 4. Чи існує можливість зміни рівня надійності протягом строку служби обладнання? Чи існує можливість пропозиції якісних послуг із високим рівнем прибутковості та привабливості?

Для визначення рівня технічної ефективності виробу з урахуванням "змішаного обслуговування" необхідно враховувати вартість експлуатації й обслуговування товару, а також інші витрати, пов'язані з товаром, починаючи з його розробки й закінчуючи утилізацією.

Прийняття рішення щодо модульного проектування й сумісності, запровадження діагностичних систем є важливою передумовою успіху сервісу в багатьох галузях народного господарства.

Проблема сумісності особливо актуальна для інформаційного й офісного обладнання. Пристрій, сумісний із приладами фірм-конкурентів, можна інтегрувати до системи обладнання, яку фірма технічно обслуговує, що дає їй можливість захоплювати нові ринки.

Під час розробки нового товару необхідно з'ясувати доцільність реконструкції товару під час його економічного життя. У разі реконструкції базою є товар, який був у використанні та зберіг ще певний потенціал; обладнання демонтують, щоб пізніше після заміни або відновлення зношених деталей чи вузлів повернути на місце. Після цієї операції обладнання повинно мати достатній експлуатаційний потенціал.

Продукцію необхідно розробляти, орієнтуючись на її повне відновлення. Але в кожному конкретному випадку питання реконструкції чи виготовлення нового обладнання розглядають окремо.

Дуже важливо ще на початку розробки товару визначити рівень його розрахункової надійності, тобто прийнятну для клієнта кількість збоїв у роботі за одиницю часу. Ця проблема — дуже делікатна й охоплює наступні аспекти:

- підвищення якості продукції має на меті зменшення кількості збоїв і є ключовим критерієм під час придбання з боку організації-споживача;
  - після продажного обслуговування стає джерелом усе більших доходів виробників товару;
  - занадто висока надійність може значно збільшити витрати виробництва.
- Проблему доцільно вирішувати двома напрямками: високою надійністю та профілактичним ремонтом, тобто заміною зношених деталей раніше, ніж обладнання дасть збій. Завдяки профілактичному ремонту підтримується постійний контакт між фірмою та клієнтом, а ремонт стає джерелом постійних доходів.

Другим напрямком розробки стратегії "змішаного обслуговування" є *планування обслуговування*, а саме обсягу й рівня якості обслуговування.

Прийнята концепція товару визначає фактичні умови його експлуатації, а також основні системи відносин, які пов'язують підприємство з користувачем, тобто орієнтація споживача на самообслуговування чи, навпаки, на великі обсяги наданих послуг. На цьому етапі розробляються стандарти обслуговування.

Третім напрямком розробки стратегії "змішаного обслуговування" є *розробка механізму управління пропозицією "товар — послуги" впродовж усього строку служби товару*.

Для будь-якого товару, крім чітко визначених цілей щодо обсягу та якості послуг, треба передбачити механізм управління технічним обслуговуванням загалом протягом всього строку пропозиції. Необхідно також постійно приділяти увагу питанню відповідності системи управління в галузі сервісу залежно від еволюції поведінки споживача. Окрім цього, необхідно прийняти такі рішення:

1. *Економічні аспекти надання послуг* (очікуваний рівень рентабельності послуг, прогнозована частка доходів від послуг).

2. *Рішення щодо форми оплати послуг* (можливі види оплати, які сприяють виникненню вхідних бар'єрів у цій галузі). Наприклад, контракт на сплачуваний ремонт обладнання, яке здається в оренду, або контракт на технічне обслуговування за наперед визначеними цінами.

3. *Рішення щодо співпраці з іншими фірмами* з метою зменшення витрат на обслуговування клієнтів і максимального задоволення їхніх потреб.

Усі форми обслуговування клієнта можуть реалізовувати або спеціалізовані відділи підприємства-виробника, або відповідні зовнішні професійні фірми. Обслуговування клієнта за посередництвом зовнішніх фірм має контролювати головне підприємство, яке доручило таку послугу, пам'ятаючи про принципи "витрати обслуговування клієнта — користі від збільшеного продажу". У сфері "змішаного обслуговування" існують численні випадки співпраці з метою повного чи часткового технічного обслуговування обладнання, яке збувається різними підприємствами.

Особливо часто сторонні підприємства залучають для транспортного й після продажного обслуговування, зокрема у сфері оглядів і технічного сервісу,

а також постачання експлуатаційних матеріалів і замінних частин. Наприклад, у галузі авіаційної промисловості п'ять незалежних французьких компаній, об'єднані в Організацію після продажного обслуговування, обслуговують авіаційну техніку. Таке об'єднання дає можливість:

- економити час і гроші;
- мінімізувати витрати на регулювання запасів запасних частин;
- підняти престиж "змішаного обслуговування".

Із другого боку, така співпраця вимагає значних обмежень від виробників авіаційної техніки. Виробник повинен мати постійні та достатні запаси всього обладнання, технічні характеристики якого сумісні з характеристиками іншого обладнання.

Залучення стороннього підприємства до професійного обслуговування власних клієнтів стає процедурою, яку застосовують усе частіше, що доводить її економічну ефективність. Ця концепція нині належить до однієї з найпривабливіших та ефективних логістичних технологій і розвивається в межах аутсорсингу як інструмент раціоналізації господарських процесів.

*4. Рішення щодо організації обслуговування.* Послуги надають:

- служба фірми-виробника;
- спеціальні сервісні фірми за домовленістю з фірмою-виробником;
- агенти (дилери), які продають певний товар;
- робітники фірми-покупця, які пройшли спеціальну підготовку та працюють під керівництвом працівників фірми-продавця (виробника товару);
- служба сервісу консорціуму підприємств-постачальників окремих систем проданої техніки (так обслуговують, наприклад, пароплавне обладнання, яке має багато різновидів і відрізняється великою складністю).

Сьогодні гаслом обслуговування є "Дати споживачеві якомога більше!", оскільки сам товар — це тільки початок взаємодії з покупцем, а повне задоволення своїх потреб споживач відчуває за умови отримання широкого кола послуг. Сучасні методи зв'язку з споживачами, а саме комп'ютеризація та телекомунікаційний зв'язок виводять обслуговування на вищий оперативний рівень.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняттю «логістична стратегія».
2. Дайте характеристику ключових рішень, які приймаються під час розроблення політики "змішаного обслуговування".
3. У чому полягає сенс стратегічного рішення планування обслуговування?

## ТЕМА 16. ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ЛОГІСТИЦІ НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ ISO 9000

### **16.1 Показники якості логістичного обслуговування клієнта**

Фахівці пропонують безліч моделей для підвищення якості обслуговування та ступеня задоволеності клієнтури товарами й послугами. Зазвичай, тут проглядаються *два аспекти*.

Перший — необхідність точних специфікацій клієнтів. Важливо, щоб підприємство знало й розуміло особливості запитів клієнтів, а також вигоди, які вони пов'язують із придбаними товарами та послугами.

Другий аспект — організація виробництва, сервісу й технічного обслуговування в повній відповідності зі специфікаціями споживачів. Підприємству необхідно підтримувати постійний зв'язок із клієнтами й поширювати отриману інформацію за всіма підрозділам, а потім використати придбані знання для виробництва товарів і послуг більш високої якості з урахуванням запитів клієнтури.

У сучасних умовах підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню високого рівня якості продукції шляхом розробки та здійснення системи управління якістю продукції та послуг (quality control). *Оцінка якості продукції та послуг базується на наступних концепціях:*

- *якість продукції* (quality of design — відображає рівень якості самого товару, конструкції чи переліку послуг);
- *якість виконання* (quality of performance) — відображає той ступінь, у якому товари фактично задовольняють потреби клієнтів;
- *якість відповідності* (quality of conformance) — відображає той ступінь, у якому продукція чи послуга, що надаються підприємством, відповідають внутрішнім специфікаціям.

Якість продукції має внутрішні та зовнішні компоненти. Внутрішні компоненти якості — це характеристики, що внутрішньо притаманні виробленим продукції: термін експлуатації, відсутність дефектів, технічні характеристики, дизайн. Зовнішні компоненти — відповідність продукції потребам споживачів і її конкурентоспроможність.

Задля забезпечення високої якості продукції підприємства встановлюють контроль на всіх стадіях виробничого процесу, починаючи з контролю якості сировини та матеріалів, що використовуються, і закінчуючи визначенням відповідності виробленої продукції технічним характеристикам й параметрам не тільки під час випробувань, але й під час експлуатації. Контроль якості продукції став складовою частиною виробничого процесу та скерований не стільки на виявлення дефектів чи браку в готовій продукції, скільки на перевірку якості виробів у процесі їхнього виготовлення. Зусилля контролю якості значною мірою пов'язані з орієнтацією виробництва на конкретного споживача.

Останнім часом спостерігається тенденція до підвищення рівня вимог із боку клієнтів до якості логістичного обслуговування.

***Якість логістичного обслуговування полягає у всілякому задоволенні потреб клієнтів. Це виражається в належному виконанні замовлень,***



**виключенні помилок, збоїв, недопоставок; ефективному наданні послуг і забезпеченні відповідності рівня обслуговування стандартам клієнта, умовам договорів чи контрактів.**

Із точки зору значення обслуговування для споживачів його *якість можна умовно розділити на наступні категорії:*

— "*внутрішню*" *якість*, непомітну для споживача (наприклад, технічне обслуговування устаткування різного типу);

— "*матеріальну*" *якість*, помітну для споживача (якість продукції, яка купується, якість харчування в ресторані, якість прибирання номерів у готелях, ширина сидінь у потягах і літаках, термін служби запасних частин тощо);

— "*нематеріальну*" *якість*, помітну для споживача (вірність рекламних оголошень, відсутність помилок при складанні різної супровідної товарно-транспортної документації при виконанні логістичних процедур, банківських операцій тощо);

— "*психологічну*" *якість* (гостинність, ввічливість тощо).

Поняття "якість" має різне значення для різної категорії споживачів. Для розробника продукції, наприклад, — це відповідність продукції функційному призначенню, її надійність, міцність, довговічність; для керівника підприємства — це вимога замовника й конкурентоздатність; для працівників служби технічного контролю — точна відповідність параметрів продукції кресленням і стандартам; для споживача — здатність задовольняти потреби споживача, зручність використання, прийнятна ціна тощо.

Ставлення споживачів до якості обслуговування диференційоване за часом, місцем споживання й іншими факторами. Загальноприйнятими принципами контролю якості обслуговування споживачів є:

- 1) чітковиражений системний підхід;
- 2) охоплення всієї діяльності підприємства, усього процесу виконання замовлень споживачів і всіх ланок ланцюга поставок;
- 3) науковий підхід із застосуванням методів математичної статистики;
- 4) наявність системи оперативної інформації про якість обслуговування та зворотний зв'язок;
- 5) розвиток форм превентивного контролю, а не виявлення дефектів у вже наданому обслуговуванні;
- 6) упровадження групових форм діяльності;
- 7) організація системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу служб логістики;
- 8) трудова мотивація й включення всіх співробітників функційних підрозділів підприємства до процесу прийняття рішень щодо підвищення якості обслуговування споживачів.

Ключовим фактором якості логістичного обслуговування виступає система оцінки результатів, адже висока якість обслуговування досягається тільки за умови точної й об'єктивної оцінки досягнень і невдач. Така *оцінка якості залежить від трьох складових:*

- обраних показників оцінки (змінних параметрів);
- одиниць виміру;
- бази оцінювання.

*Змінні параметри оцінки.* Види діяльності, уключені до планів базового обслуговування, повинні піддаватися виміру для достовірної оцінки їхньої результативності. У таблиці 16.1 подано показники, які зазвичай використовуються для оцінки якості обслуговування. Крім того, у таблиці зазначено, як вимірюються ці показники — на певний момент або за деякий проміжок часу. Показники, що вимірюються на певний момент, називають *статичними змінними*. Вони корисні для оцінки поточного стану системи обслуговування. Наприклад, вивчення даних про поточні недопоставки, величину дефіциту або обсяг запасів у дорозі, дозволяє заздалегідь помітити ознаки можливих у майбутньому ускладнень із обслуговуванням споживачів. Показники, які вимірюються за деякий проміжок часу, називають *плаваючими змінними*. Вони дозволяють контролювати функціонування системи обслуговування протягом певного періоду — протягом тижня, місяця або кварталу.

Таблиця 16.1 — Показники оцінки якості логістичного обслуговування

Змінні	Межа оцінки
Обсяг продажів	Проміжок часу
Число замовлень	Проміжок часу
Число повернень	Проміжок часу
Недопоставки	Проміжок часу/момент часу
Величина дефіциту	Проміжок часу/момент часу
Анульовані замовлення	Проміжок часу
Анульовані пункти замовлень	Проміжок часу
Усунення недопоставок	Проміжок часу
Тривалість недопоставок	Проміжок часу/момент часу
Неповні відправлення	Проміжок часу
Число претензій за брак	Проміжок часу
Число своєчасних відправлень	Проміжок часу

*Одиниці виміру.* У таблиці 16.2 названі певні зручні для використання фізичні одиниці виміру. Наприклад, величину дефіциту можна вимірювати як в одиницях продукту, так і в грошових одиницях (як частку у вартісному обсязі продажів або запасів). Хоча обидва показники відображають результати однієї й тієї ж діяльності, вони дають різну управлінську інформацію. Вимірювання величини дефіциту в одиницях продукції забезпечує єдину базу для оцінки запасів різної вартості. Із другого боку, грошові показники дефіциту — його частка у вартісному обсязі продажів — підкреслюють значення нестачі більш дорогих запасів. Здебільшого керівників підприємства більше турбує дефіцит продукції, що забезпечує відносно високу норму прибутку, що користується високим попитом або важливих для підприємства через ті або інші причини.

Таблиця 16.2 — Одиниці виміру

Одиниці пакування	Грошові одиниці
Одиниці продукту	Дюжини (десятки)
Категорії продуктів	Ушкоджені пакування
Вагові одиниці	Галони

Отже, правильний вибір одиниці виміру досить істотно впливає на точність та об'єктивність оцінки.

*База оцінювання.* Важливим фактором якості оцінки є обрана оцінна база, що визначає рівень агрегування підсумкових показників. Як показано в таблиці 16.3, рівень агрегування показників знижується, починаючи від системи в цілому й закінчуючи окремим продуктом.

Таблиця 16.3 — База для оцінки якості обслуговування

Рівень системи в цілому	Рівень замовлення
Рівень географічної зони продажів	Рівень споживача
Рівень групи продуктів	Рівень продукту
Рівень торговельної марки	

Зведення показників у єдиний параметр, що характеризує логістичну систему в цілому, дає загальне уявлення про систему обслуговування споживачів у масштабах усієї логістичної системи. Дати таку агреговану оцінку відносно просто, тому що вона вимагає обмеженого набору даних. Однак, оцінка на основі усереднення загальних результатів може сховати потенційні проблеми на окремих ділянках. Разом із тим, коли результати оцінюються на рівні конкретного продукту або споживача, досить важко скласти загальну картину результативності й виявити потенційні проблеми логістичної системи. Із другого боку, оцінка на такому детальному рівні дозволяє виявити часткові проблеми, хоча зібрати всі необхідні для неї дані досить непросто.

Фахівцям із логістики необхідно шукати компроміс, обираючи найбільш підходящу для надійної оцінки комбінацію показників, одиниць виміру й бази агрегування. Докладна оцінка допомагає вчасно виявити джерела проблем. Однак, збирання, обробка й аналіз необхідної для такої оцінки інформації вимагають значних ресурсів. Разом із тим подібна оцінка надзвичайно важлива для вироблення сегментованих стратегій обслуговування. Прогрес у розвитку інформаційних технологій разом зі зниженням витрат на збір, обробку й аналіз інформації відкривають можливості для перетворення оцінки діяльності на рівні окремих споживачів на повсякденну процедуру.

Вимоги до показників якості обслуговування споживачів визначаються при одержанні замовлення на поставку шляхом установлення:

- меж припустимих значень (для комплексних показників із компонентами, залежними одне від одного);
- допусків (верхніх і нижніх меж зміни) на кожен показник у випадку їхньої незалежності.

Далі розрахунковим чи емпіричним способами добираються номінальні значення показників якості обслуговування.

Якість обслуговування вважається задовільною, якщо значення показників якості кожного виконаного замовлення близькі нормативним чи, принаймні, не виходять за допуски. І, навпаки, якщо значення хоча б одного показника виходять за відповідні допуски, то якість обслуговування визнається незадовільною, а обслуговування — дефектним.

Подібним чином нормативні значення й допуски встановлюються для параметрів (характеристик) процесів виконання замовлень споживачів. При цьому допуски на значення параметрів і допуски на значення показників якості обслуговування узгоджуються між собою. Якщо значення параметрів перебувають у межах установлених допусків, то і значення показників якості знаходяться у відповідних допусках. Отже, належність значень показників процесу виконання замовлень межах припустимих значень — необхідна умова досягнення заданого рівня обслуговування. Вихід за допуски значень певного параметра процесу виконання замовлень може викликати і переважно викликає невідповідність необхідному рівню обслуговування.

Актуальним уявляється вирішення завдання оцінки якості обслуговування споживачів.

***Під оцінкою якості логістичного обслуговування споживачів розуміється результат оцінювання, тобто зіставлення показників якості наданого обслуговування з базовими значеннями.***

Важливо відзначити, що результат оцінки якості обслуговування цілком залежить від початково закладених характеристик обслуговування. Ця оцінка може подаватися в кількісній і якісній формі.

У *кількісній формі* оцінка подається одним числом, що становить значення комплексного показника якості, який відбиває певну сукупність особливостей обслуговування.

У *якісній формі* оцінка представляється у вигляді твердження про те, чи відповідає обслуговування за розглянутою сукупністю властивостей рівню вимог споживача, перевершує їх чи поступається їм.

Базовими значеннями є показники, обрані для порівняння. Переважно це показники аналогів. *Аналог* — це надане на ринку обслуговування, що має подібні функційні характеристики.

При проведенні оцінки розрізняють класифікаційні, обмежувальні й оціночні показники.

*Класифікаційні показники* характеризують призначення й галузь застосування певного виду обслуговування. За значеннями цих показників добирають групу аналогів наданого обслуговування.

До класифікаційних показників належать:

1) показники, що встановлюють параметричний ряд типорозмірів продукції (наприклад, вантажопідйомність автомобіля, чистота хімічного продукту, пропускна здатність логістичного центру тощо);

2) показники наявності додаткових вигод (наприклад, безкоштовне перше ТО при покупці автомобіля; збільшення терміну гарантійного обслуговування на побутову техніку тощо);

3) показники, що визначають клас продукції чи групу її споживачів (радіоприймач автомобільний, фотоапарат аматорський, годинник чоловічий тощо).

*Обмежувальні показники* виділяються залежно від характеру розв'язуваного завдання й мети оцінювання використовуються як обмеження. Це показники безпеки й екологічності, значення яких повинні задовольняти вимогам міжнародних і вітчизняних стандартів, інших нормативних актів.

Оціночні показники характеризують надане обслуговування, пов'язане зі здатністю задовольняти певні потреби, і використовуються для порівняння.

До оціночних показників можуть належати:

— показники, що визначають функційну придатність обслуговування задовольняти певні потреби (наприклад, показники призначення, надійності, функційності);

— показники, що визначають витрати ресурсів підприємства, при розробці і досягненні запланованого рівня обслуговування.

Кожен оціночний показник характеризується напрямком його впливу на рівень наданого обслуговування.

Оцінка якості обслуговування здійснюється для ухвалення рішення про поліпшення обслуговування. Висока якість логістичного обслуговування як основа взаєморозуміння й співробітництва між постачальником і споживачем логістичних послуг може досягатися на основі прийняття єдиних загальновизнаних стандартів обслуговування.

Після того, як клієнти визначають істотні з їхньої точки зору елементи обслуговування, фірма може розпочати розробку системи показників якості передпродажного, підчаспродажного й післяпродажного обслуговування. При цьому певні особи мають контролювати ці показники, а результати контролю регулярно надавати своїм керівникам, які аналізують відхилення й корегують дії для покращання обслуговування клієнта. На рисунку 16.1 наведено приклади показників якості обслуговування клієнта.



Рис. 16.1 — Приклади показників якості логістичного обслуговування клієнта

Усі показники можна узагальнено поділити на три групи: показники наявності, показники спроможності й показники якості.

1. Наявність (доступність) товару в потрібний споживачу момент можна вимірювати по-різному, наприклад, у відсотках реалізованих із запасів замовлень, в одиницях продукції або стосовно асортиментних позицій. Наприклад, 95 % одиниць певного товару, наявних у запасі, спроможні задовольнити 95 % потреби замовлених одиниць цього товару на момент складання клієнтом замовлення.

2. До показників спроможності належать: час поставок, гнучкість системи дистрибуції, пошкодження й помилки у процесі маніпуляції й дистрибуції. Наприклад, час поставок у днях (2 тижні) або % замовлень, висланих та отриманих протягом 2 тижнів. Вид показника залежить від цілей контролю та пріоритетів — на що хочемо звернути увагу.

3. Показники якості обслуговування стосуються інформації й після продажного сервісу (техніко-інформаційний сервіс для клієнта). Наприклад, наявність запасних частин, готовність персоналу надавати інформацію щодо виконання замовлення і наявність запасів тощо.

На практиці одним із найуживаніших показників обслуговування клієнта є показник досконалого обслуговування OTIF (*англ.* — *on-time, in-full, error-free*), який означає "у відповідний час, комплектно, без помилок". Наприклад, якщо показники рівня задоволення потреб споживачів протягом останніх 12 місяців становили:

1) вчасно — 90 %;

2) комплектно — 80 %;

3) безпомилково — 70 %, то фактичний показник досконалого обслуговування OTEF становить 50,4 % ( $90\% \cdot 80\% \cdot 70\% = 50,4\%$ ). Це означає, що ймовірність досягнення рівня досконалого обслуговування за таких умов становить 50,4 %.

У деякі проміжки за певних умов функціонування ринку товарів співвідношення важливості окремих показників може змінюватися. Так, для сучасної економіки України дуже важливим елементом обслуговування є надання пільг під час розрахунків (кредитування, відтермінування, реструктуризація боргів тощо) в умовах платіжного дефіциту, однак для країн ринкової економіки таким показником є надійність поставки.

Спеціальної уваги заслуговує впорядкований спосіб виміру обслуговування клієнта, запропонований В. Бландінгом, який підходить до проблеми дуже практично, хоча і традиційно. Серед найважливіших показників обслуговування Бландінг називає:

1) показники величини та правильності реалізації замовлення:

- мінімальна величина замовлення,

- відсоток помилок, допущених під час поставок;

2) показники ступеня узгодженості замовлень зі специфікацією клієнта, тобто комплектності;

3) показники часу поставки.

Підприємства застосовують мінімальну величину замовлення з економічних причин. Це означає, що витрати обслуговування малих замовлень є такими, що або застосовують додаткову оплату за спеціальне обслуговування,

або встановлюють таку мінімальну величину замовлення, щоб трансакція була рентабельною. Потім проміжково перевіряють, чи цей мінімум необхідно змінити не лише з причин витрат реалізації замовлень, але й через зміну вимог клієнтів. Якщо, наприклад, більше 90 % замовлень перевищує встановлений мінімум, треба збільшити мінімальну величину замовлення. З'ясувавши, що невелику групу клієнтів не можна обслужити з цих причин, планують у майбутньому, наприклад, доручити дистриб'ютору реалізацію вартісно й кількісно невеликих замовлень. Може також виявитися, що встановили занадто високу мінімальну величину замовлення, і клієнт має купувати більше продуктів, ніж потребує. Незадоволений обслуговуванням, він шукатиме зручніших умов продажу. Виходом є відмова від мінімальної партії поставки й застосування прогресивних платежів залежно від того, наскільки обсяг замовлення клієнта відрізняється від встановленої за рентабельністю мінімальної величини поставки. Існує також можливість зниження витрат реалізації малих замовлень. Нині цьому сприяють, наприклад, віртуальні магазини й мережеві організації.

У процесі реалізації замовлень виникають *помилки*, які В. Бландінг поділяє на:

- офісні, наприклад, у рахунках (невідповідна кількість, умови платежів і ціни);
- процедурні — продукти вислано, але не обліковано або, навпаки, вислано не до того клієнта тощо;
- складські — під час комплектації або висилання невідповідного продукту або в невідповідній кількості;
- під час прийому поставки - невідповідні клієнт, продукт або його кількість.

Помилки в обслуговуванні необхідно ретельно обліковувати, чітко контролювати й вимірювати не лише з причини клієнта, який стає "жертвою" помилок, а насамперед, через високі витрати, які несуть як клієнти та посередники, так і виробники. Ці витрати не завжди обліковуються.

**Показники відповідної реалізації замовлення (правильності)** дають змогу відповісти на запитання: який відсоток замовлень можна реалізувати комплектно і без затримки або винятків, одразу після прийому замовлення? Це залежить від рівня доступності запасу, і у цій групі це — першочерговий показник. Інші, названі нижче, показники, є "похідними" стосовно цього показника:

1) прийняті замовлення до висланих замовлень згідно зі специфікацією замовлення (комплектно) у встановленому часі поставки, наприклад, це може бути 95% замовлень, комплектно реалізованих у встановленому часі — 24 години, 48 годин; таким чином сконструйований показник визначає рівень обслуговування як через комплектність реалізованих замовлень, так і через час поставки; фірма, яка пропонує менший час поставки до клієнта, за такої самої комплектності поставок, виявляє вищий рівень обслуговування клієнта, оскільки це вимагає вищої доступності запасу;

2) комплектно реалізовані замовлення до частково реалізованих замовлень — цей показник означає, що 95% замовлень реалізовано комплектно, але решта реалізована частково, наприклад, із затримкою; у випадку частково реалізованих замовлень треба розпізнати причини нестач: чи йдеться про

відсутність запасів певних асортиментів, чи про не дуже добросовісних посередників тощо;

3) комплектні замовлення, реалізовані із затримкою — замовлення, які не можна реалізувати згідно зі специфікацією клієнта в установлений час поставки, необхідно трактувати так само, як і частково реалізовані замовлення;

4) замовлені асортиментні позиції до відвантажених позицій — такі асортиментні позиції, які можуть спричинити значні зміни в обслуговуванні; парадокс полягає в тому, що деколи 80 % частково реалізованих замовлень виникають із вичерпання запасу асортименту, який становить 1 % замовлених товарів;

5) прийняті замовлення до реалізованих замовлень у вартісному вираженні — це показник, що часто застосовується і, який не свідчить про задоволення клієнтів; водночас відсутність невеликої кількості товарів за невисокою ціною не дуже впливає на вартість реалізованих замовлень, але це неприємно для клієнта.

Немає сумніву, що одним із найважливіших елементів обслуговування клієнта, які можна виміряти, є **комплектність реалізованих замовлень за встановлений і схвалений клієнтом термін**. Ця комплектність залежить безпосередньо від основного елемента обслуговування — доступності продуктів із запасу. Комплектність залежить від докладності реалізації замовлень і часу поставок. Показником, який відображає ці залежності, є відсоток замовлень, реалізованих згідно зі специфікацією в замовленні, тобто повністю та за певний термін. Нижча доступність запасу або, навпаки, вища частота відсутності запасу збільшують термін поставок на час, необхідний для відтворення запасу на складі у виробника або продавця. Отже, усі основні елементи обслуговування між собою чітко пов'язані.

Варто зауважити, що показники **часу поставки**, хоч і часто використовуються через свою простоту, не відображають повною мірою ефективність обслуговування. Може бути вирішальною для цього вже сама процедура прийому замовлень, наприклад, неможливість складання замовлення з різних причин (відсутності оператора, непрацюючого телефону, процедури перевірки платіжної правдоподібності (платоспроможності)) на момент, який є зручним для клієнта. Незручності під час складання замовлення спричиняють також складні формуляри замовлень або інші, пов'язані з цим, контрольні процедури, незрозумілі або обтяжливі для клієнта, а також неспроможність складів гарантувати оброблення замовлень без помилок.

Відомо, як стверджує В. Бландінг, що швидкість прийняття замовлення, перетворення, зведення, обробки й виконання, наприклад, за один день, не обов'язково означає більшу швидкість та ефективність обслуговування в цій фірмі порівняно з іншою, яка це робить за три дні. У першому випадку може виявитися, що більшість необхідних маніпуляційних робіт виконують посередники у ланцюзі поставок, тоді як друга фірма реалізує самостійно всю програму обслуговування клієнта. Це свідчить, однак, про перевагу ланцюга поставок.

Інші проблеми виникають під час **оцінювання обслуговування клієнта в ланцюгах поставок**. Обслуговування оцінюють із погляду клієнта, а також



докладно перевіряють, чи дотримувався він задекларованих раніше стандартів обслуговування. А отже, оцінюють не лише виконання найважливіших елементів обслуговування, порівнюючи їх із конкурентами, але перевіряють виконання стандартів обслуговування клієнта. Розглядають насамперед замовлення:

- 1) отримані в належний термін (вчасно);
- 2) комплектно реалізовані;
- 3) неушкоджені;
- 4) докладно реалізовані (без помилок в асортиментних позиціях);
- 5) безпомилково розраховані й оформлені (без помилок у розрахунках та оформленні документації).

Продавець, який надає перевагу традиційному обслуговуванню, неспроможний повністю задовольнити клієнта, оскільки не контролює повністю транзакційної фази і процесу доставки продуктів, для чого йому потрібна відповідна інформація. Посилена увага до перебігу поставки не передбачає, однак, підготовки до взаємодії учасників ланцюга та прийняття ними встановлених стандартів обслуговування.

Інша проблема ланцюга поставок — це визначення та вимірювання рівня обслуговування з урахуванням кількох показників. Було б ідеально, якби рівень обслуговування клієнта визначали високі значення більше одного стандарту обслуговування, наприклад:

- 95 % вчасно доставлених замовлень;
- 93 % комплектно реалізованих замовлень;
- 97 % замовлень, реалізованих без ушкоджень;
- 98 % замовлень, реалізованих із запасу.

Чи це можливо? Виконання будь-якого з названих показників на рівні 95 % вже серйозне досягнення й виклик для ланцюгів поставок у нинішніх умовах. Виконання кількох таких стандартів одночасно є практично неможливим.

## **16.2 Забезпечення якості послуг у логістиці на основі стандартів ISO 9000**

Забезпечення якості передбачає розробку стандартів якості, розподілу відповідальності за якість і контроль якості робіт.

**Стандартизація** — діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній галузі за допомогою встановлення положень для загального й багаторазового використання відносно реально існуючих чи потенційних завдань.

Об'єктами стандартизації можуть бути норми, вимоги, методи, терміни, позначення у сфері обслуговування споживачів тощо.

**Стандарт** — це нормативний документ зі стандартизації, розроблений переважно на основі узгоджень, що характеризується відсутністю заперечень із істотних питань у більшості зацікавлених сторін, прийнятий і затверджений певним органом (організацією).

*Мета розробки стандарту логістичного обслуговування:*

- установити загальну основу для стійкого функціонування системи обслуговування;

- запобігти появі збоїв;
- знизити рівень нестабільності та зменшити величину втрат;
- поліпшити взаємодію між компанією та клієнтурою.
- Для реалізації стандарту логістичного обслуговування споживачів необхідна реалізація *заходів*, що передбачають:
  - прийняття однакових вимог до рівня обслуговування споживачів;
  - організацію на кожному підприємстві системи обліку й оцінки рівня обслуговування, систематичне проведення опитувань й анкетування для оперативного визначення думки споживачів;
  - розроблення внутрішньофірмових документів нормативно-технічного характеру, що регламентують вимоги до систем, методів і результатів процесів обслуговування споживачів.

Стандарт обслуговування, що розробляється, повинен враховувати специфіку підприємства, його розміри, структуру та спосіб організації діяльності. Стандарт обслуговування має бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, які можуть виявитися надалі. Компоненти стандарту обслуговування формуються таким чином, щоб забезпечити виконання замовлень й адекватне управління бізнес-процесами, що впливають на рівень логістичного обслуговування.

У процесі організації діяльності з забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів головною вимогою є системний підхід до комплексу факторів, що забезпечують сталість підтримки необхідного рівня обслуговування протягом усього процесу виконання замовлень, узгодження їх за кінцевим результатом, зумовлений системою внутрішньофірмових стандартів, а також міжнародних стандартів ISO, і вимогами споживачів, сформульованими в замовленні й в умовах договору.

Сьогодні на підприємствах найчастіше використовуються стандарти ISO серії 9000:2000 та TQM.

Стандарти ISO серії 9000:2000 описують, які елементи варто включати до системи якості, але не встановлюють, яким чином конкретне підприємство повинно впроваджувати останні.

У методологічному плані принципово важливим для всього сімейства міжнародних стандартів ISO 9000:2000 є те, що вся діяльність компанії розглядається як сукупність взаємозалежних процесів. Відповідно, загальне керівництво якістю обслуговування здійснюється через керування всією сукупністю процесів, що провадяться в компанії.

Розроблюваний стандарт обслуговування повинен враховувати специфіку підприємства, його розміри, структуру й організацію виробництва. Стандарт обслуговування повинен бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, що можуть виявитися необхідними надалі.

Стандарт обслуговування споживачів будується таким чином, щоб забезпечити гарантію виконання замовлень і адекватне керування всіма бізнес-процесами, що впливають на рівень обслуговування. У стандарті обслуговування споживачів особлива увага приділяється превентивним керуючим впливам, що дозволяють виключити появу проблем у сфері

обслуговування, не виключаючи при цьому здатності реагувати й виправляти недоліки обслуговування відповідно до їхньої появи.

Загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM)) є одним із аспектів загальної функції управління, що визначає політику підприємства у сфері обслуговування споживачів. Воно містить функції з оперативного планування, розподілу ресурсів та інших дій у галузі обслуговування.

У методологічному плані концепція стандартів ІСО відповідає на запитання, що необхідно робити для забезпечення якості обслуговування, а концепція TQM — як це робити.

Концепція TQM орієнтована на поліпшення обслуговування, коли вже є певний досягнутий рівень. Упровадження стандартів ІСО 9000 направлено на зниження ймовірності зробити що-небудь неправильно. Таким чином, ці дві концепції доповнюють одна одну в досягненні єдиної мети, але на різних стадіях руху підприємства до забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачам.

Цікава й важлива пропозиція про розвиток взаємовідносин методів, заснованих на ІСО 9000 і TQM, стосується можливої інтеграції цих підходів. У таблиці 16.4 наводиться порівняння концептуальних складових цих концепцій.

Таблиця 16.4 — Порівняння концептуальних складових ІСО 9000 та TQM

Складова частина	Важливість	
	для ІСО 9000	для TQM
Провідна роль керівників	Висока	Висока
Створення групи, що займається розробкою	Низька	Висока
Методи й інструментарій	Низька	Висока
Фокусування на замовника	Середня	Висока
Офіційні стандарти якості	Висока	Низька
Інтегрована система якості	Висока	Низька
Участь співробітників, повноваження, навчання	Середня	Висока

Під час розробки стандарту логістичного обслуговування використовується інтегрований підхід, заснований на об'єднанні переваг кожної з концепцій, що дозволить забезпечити:

з боку ІСО 9000:

- наявність системи стандартів із забезпечення якості, що може застосовуватися до будь-якої системи обслуговування споживачів будь-якого підприємства;

- наявність формалізованої структури керування якістю за допомогою чотирирівневої структури: політика, процедури, робочі інструкції, звіти;

- наявність формалізованої системи документації й відстеження.

- Із боку TQM:

- орієнтацію діяльності співробітників функціональних підрозділів підприємства на задоволення потреб споживачів, виражених у вигляді замовлення;

— безупинне поліпшення діяльності у сфері забезпечення якості обслуговування споживачів;

— участь усіх співробітників функціональних підрозділів підприємства у вирішенні завдань із поліпшення якості обслуговування ("якість — справа кожного");

— системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях процесу виконання замовлень;

— зміщення акценту у сфері якості обслуговування вбік людських ресурсів;

— концентрацію уваги на попередженні й запобіганні помилок, невідповідностей, збоїв і недоліків обслуговування;

— забезпечення якості як безупинний процес, коли якість наданого логістичного обслуговування є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах процесу виконання замовлень.

Якість обслуговування стає усе більш важливим, найчастіше вирішальним аргументом у конкурентній боротьбі за споживача. Тільки високий рівень якості обслуговування може забезпечити надійний ринок збуту для підприємства.

Динамічний характер якості пов'язаний зі зміною соціальних умов життя людей. Якість належить до розряду нестабільних характеристик продукції, тому що властивості продукції (а отже, її результуюча якість) формуються під впливом як цілеспрямованих, так і випадкових впливів на різних етапах створення продукції й залежать від ступеня доведення їх до необхідних значень у всіх складових якості. Важливо не стільки виявити всі властивості, виражені в показниках якості, скільки встановити ступінь впливу кожного показника на ефективність споживання продукції.

Стандартизація виконується на основі визначення специфічних завдань маркетингу. Після цього для кожного цільового сегменту ринку встановлюються нормативи показників логістичного обслуговування споживачів. Таким чином, корисність, що оцінюється показником «наявність товару», може дорівнювати 90%, його оперативність, яка виражена через показник «логістичний цикл», — 7 діб тощо.

Виробники вимагають іноді досить високих стандартів обслуговування з боку служби сервісу. Наприклад, протягом тижня повинні бути виконані 95% отриманих від дилерів заявок на поставку, замовлення дилерів повинні бути виконані з точністю до 99%, рівень втрат від ушкодження вантажів на шляху проходження не повинен перевищувати 1% тощо.

Кількісні значення стандартів відбираються з урахуванням двох положень. Із одного боку, їхній рівень не може бути нижчим за відповідні дані конкурентів, а з другого, — ці величини не повинні бути завищеними. Порівнюються обсяги продажу, що досягаються за обраних стандартах обслуговування з понесеними логістичними витратами. Орієнтиром при встановленні стандарту логістичного обслуговування повинна виступати максимізація отриманого прибутку.

Звичайно, існують показники, які неможливо виміряти, але вони, проте, дуже важливі для клієнтів. Наприклад, посмішка. Як пишуть у деяких меню: «Посмішка — безкоштовно». Якщо компанія хоче, щоб клієнтам подобався вираз обличчя її офіціантів, менеджерів або продавців, виходить, цей критерій також необхідно вказувати у фірмових стандартах якості. Безперечно, широту й щирість посмішки не виміряти, але її наявність зафіксувати можна.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте характеристику показників якості логістичного обслуговування клієнта.
2. Дайте порівняльну характеристику концептуальних складових ISO 9000 і TQM.
3. Дайте визначення терміна «стандарт».
4. Дайте визначення терміна «стандартизація».

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2001. — 640 с.
2. Джонсон Дж.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мерфи П.Р. Современная логистика. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. — 624 с.
3. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. - 292 с.
- 4 М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь Логістичне обслуговування: Навчальний посібник. — К.: НАУ, 2007. — 160с.
5. Крикавський Є.В. Логистика. основы теории: Підручник — 2-е вид. — Львів: «Інтелект-захід», 2006. — 456 с.
6. Миротин Л.Б. Табышев Ы.Э., Касенов А.Г. Логистика: обслуживание потребителей: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002. - 190 с.
7. Логистика : учеб. пособие / И.М. Баско, В.А. Бороденя, О.И. Карпенко и др; под ред. д-ра экон. наук, профессора И.И. Полещук. — Минск: БГЭУ, 2007. — 431 с.
8. Транспортно-логистическое обслуживание: Учебное пособие / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, И.П. Мишутушкин, А.Г. Касенов. - М.: ИНФРА-М, 2001. — 212 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**РОСЛАВЦЕВ** Дмитро Миколайович

Конспект лекцій  
з курсу

**«ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ»**

(для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки  
6.030601 «Менеджмент» спеціальності «Логістика»)

Відповідальний за випуск *В. К. Доля*

Редактор *К. В. Дюкар*

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2011, поз. 207Л

Підп. до друку 10.11.2011 р.

Друк на різнографі.

Зам. №

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 7,0

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011р.